

# **RAPPORT EVALUATION EXTERNE ET CAPITALISATION DU PROGRAMME DE PROMOTION DE LA PARTICIPATION DES MENAGES PAYSANS AUX POLITIQUES DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE ET DE LUTTE CONTRE LA MALNUTRITION (2012-2016)**

**Août 2015**

**Jan Van Ongevalle (HIVA) & Caroline Kientz (étudiante)**

*Publié par*  
KU Leuven  
HIVA ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING  
Parkstraat 47 bus 5300, 3000 LEUVEN, België  
hiva@kuleuven.be  
www.hiva.be



# Préface

Les évaluateurs tiennent à remercier l'équipe du projet PPMDA constituée des organisations Duhamic-ADRI, Adenya et Frères des Hommes (FdH) pour sa collaboration très constructive dans la mise en œuvre de cette évaluation. Nous avons rencontré une équipe très dynamique avec un engagement fort pour les objectifs du projet. Nous espérons que cet exercice d'évaluation pourra contribuer à la poursuite du renforcement de la structuration et de l'émancipation des agriculteurs ayant moins de 250 mètres carrés de terre au Rwanda.



# Contenu

<b>Préface</b>	<b>3</b>
<b>Liste des abréviations</b>	<b>6</b>
<b>1   Introduction</b>	<b>7</b>
1.1 Un contexte difficile pour les petits paysans ayant moins de 0,25 ha de terre au Rwanda	7
1.2 La pertinence du programme PPMDA	7
1.3 Objectifs et champ de l'évaluation	9
<b>2   Méthodologie</b>	<b>10</b>
2.1 Principes de la méthodologie	10
2.2 Questions d'évaluation	10
2.3 Reconstruction de la théorie du changement	11
2.4 Collecte des données	12
2.5 Programme de la mission d'évaluation	13
2.6 Délimitations de la méthodologie	14
<b>3   Observations principales</b>	<b>15</b>
3.1 Améliorer les conditions de vie à travers l'adoption de pratiques agricoles plus adaptées à des surfaces d'exploitation très petites	15
3.1.1 Promouvoir la démultiplication du petit bétail à travers la structuration des paysans	16
3.1.2 Contribuer à la diminution de la malnutrition à travers les jardins potagers et la sensibilisation sur l'alimentation équilibrée	17
3.1.3 Contribuer à une meilleure gestion des caisses communes par les organisations paysannes	18
3.2 L'autonomisation comme principe fondamental dans le projet PPMDA	18
3.2.1 Un accent particulier sur le renforcement des capacités des paysans et leurs groupements	19
3.2.2 Un accent particulier sur les relations entre les paysans/organisations paysannes et les autorités locales.	22
3.3 Pilotage de la Cartographie des Incidences – une méthode de suivi et évaluation axée sur les acteurs et le changement social.	26
3.3.1 Pourquoi piloter la cartographie des incidences (CDI)?	26
3.3.2 La cartographie des incidences en bref	27
3.3.3 Analyse des résultats du pilotage de la Cartographie des Incidences (CDI) dans le projet PPMDA	29
<b>4   Conclusions et recommandations</b>	<b>45</b>
<b>5   Références bibliographiques :</b>	<b>51</b>
<b>- Annexes -</b>	<b>53</b>
Annexe 1 : Liste des personnes INTERVIEWEES	55
Annexe 2 Termes de référence pour l'évaluation	58

## Liste des abréviations

<b>AFD</b>	Agence Française de Développement
<b>AL</b>	Autorité Locale
<b>CDI</b>	Cartographie des Incidences
<b>FDH</b>	Frères des Hommes
<b>GAR</b>	Gestion axée sur les résultats
<b>OP</b>	Organisations Paysannes
<b>MP</b>	Marqueur de progrès
<b>PSE</b>	Planning, Suivi et Evaluation
<b>PL</b>	Partenaire Limitrophe
<b>PPMDA</b>	Programme de promotion de la participation des ménages paysans aux politiques de développement agricole et de lutte contre la malnutrition
<b>UE</b>	Union Européenne

# 1 | Introduction

Ce rapport présente les résultats d'une évaluation externe du projet PPMDA (Programme de promotion de la participation des ménages paysans aux politiques de développement agricole et de lutte contre la malnutrition, 2012-2016). Le projet est financé par l'Agence Française de Développement (AFD) et l'Union Européenne (UE) et géré par Frères des Hommes en collaboration avec les organisations rwandaises Adenya et Duhamic-ADRI.

## 1.1 Un contexte difficile pour les petits paysans ayant moins de 0,25 ha de terre au Rwanda

Le Rwanda est un petit pays dont la densité de population est l'une des plus élevées au monde (332hab/km<sup>2</sup>). La population rurale représente encore plus de 80% et travaille principalement dans l'agriculture et l'élevage. Ce double constat soulève la problématique majeure de la pression foncière en zone rurale : dans la zone ciblée, 44% des ménages paysans ont une surface d'exploitation agricole inférieure à 0,25 ha et pratiquent une agriculture de subsistance qui n'assure pas aux membres du foyer une alimentation suffisante, tant en quantité qu'en qualité, et encore moins un revenu stable. Pour assurer la sécurité alimentaire de sa population en croissance sur une surface cultivable limitée, le gouvernement rwandais a développé une politique agricole ambitieuse d'intensification et de diversification de la production qui s'intègre dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté. Cette politique agricole se base sur le développement des filières et la régionalisation des cultures, la modernisation des techniques agricoles et l'amplification de la transformation ; elle est mise en œuvre avec l'appui d'une équipe technique au niveau de chaque district dans le cadre du processus de décentralisation amorcé en 2000.

Mais malgré l'entrée du processus de décentralisation dans sa troisième phase en 2012, la stratégie et le calendrier de la mise en œuvre de ce processus de décentralisation, tout comme ceux de la politique agricole nationale, sont mal connus des paysans pourtant premiers concernés. L'information n'est pas toujours portée jusqu'à eux, notamment auprès des plus vulnérables dont l'existence économique n'est pas reconnue, et eux-mêmes ne sont pas en capacité de participer et de s'appropriier ces programmes. En effet, outre le fait que la première préoccupation des ménages paysans est encore l'alimentation quotidienne, il faut noter que ces programmes de développement agricole ne sont pas bien adaptés aux contraintes des plus petites exploitations familiales. En effet, d'une part les techniques de production proposées (monoculture, intrants chimiques, gros bétail) ne peuvent être facilement appliquées sur de très petites surfaces, et d'autre part la condition sine qua non pour bénéficier de ces programmes est d'appartenir à une coopérative agricole. Or, en 2012, environ 55% des ménages paysans sans terre ou ayant une surface inférieure à 0.25 ha sont rattachés à une coopérative agricole. Ces initiatives de structuration, encouragées par les pouvoirs publics, doivent encore être élargies en termes d'adhésion, et aussi approfondies en termes de contenu.

## 1.2 La pertinence du programme PPMDA

Frères des Hommes travaille pour le développement du milieu rural de la zone avec Duhamic-ADRI et Adenya depuis les années 90, notamment à travers un programme de soutien à la filière bois et

plus récemment à travers un projet de promotion de techniques agricoles et d'élevage écologiques. La structuration des bénéficiaires a toujours été un point central dans chaque projet mené. Adenya et Duhamic-ADRI ont une expérience reconnue dans la Province du Sud tant sur le développement de techniques agricoles productives et durables que sur la promotion de la participation citoyenne des populations, notamment dans le cadre d'un grand projet quinquennal soutenu par un acteur canadien (Projet PAGOR). Elles ont également mené de nombreuses actions de lutte contre la malnutrition : collaborations avec les services de santé (dépistage), sensibilisation à la nutrition et valorisation des produits locaux, jardin scolaires, promotion de l'allaitement maternel et des bonnes pratiques d'hygiène, etc.

Le programme PPMDA « Promotion de la participation des ménages paysans aux politiques de développement agricole et de lutte contre la nutrition » a une durée de 4 ans et est composé de deux projets :

- Le premier, cofinancé par l'Agence Française de Développement, porte sur « la promotion de la participation des ménages paysans vulnérables aux politiques décentralisées de développement agricole ». Il a démarré le 1<sup>er</sup> mai 2012 et se clôturera le 31 décembre 2015
- Le second, cofinancé par l'Union Européenne, porte sur « le renforcement de la participation des paysans vulnérables aux stratégies de lutte contre la malnutrition et de promotion de la sécurité alimentaire ». Il a démarré le 15 juin 2013 et se clôturera le 14 juin 2016.

La zone d'intervention du projet est composée des districts de Nyaruguru et Huye dans la Province du Sud. Huit secteurs sont délimités au sein de 3 zones.

- Zone Nyaruguru Est dans les secteurs de Cyahinda, Nyagisozi et Rusenge
- Zone Nyaruguru Ouest, dans les secteurs Kivu, Muganza et Nyabimata
- Zone Huye dans les secteurs Kigoma et Maraba

Pour répondre aux problèmes identifiés plus haut (Cf. point 1.1), le programme 2012-2016 vise à développer des techniques agricoles et productives innovantes et des méthodes de prévention de la malnutrition adaptées aux paysans vulnérables, renforcer la structuration collective des paysans et favoriser le dialogue entre organisations communautaires représentatives des paysans et autorités locales au niveau des cellules et des secteurs pour faire remonter des propositions collectives aux instances supérieures (district et province) adaptées aux besoins des paysans ciblés.

Pour réaliser ces objectifs, trois grands volets complémentaires d'activités ont été développés dans le cadre du programme PPMDA :

- Le renforcement des capacités productives des paysans par la formation technique autour de cultures adaptées à de très petites surfaces d'exploitation (arbres fruitiers, champignons, petit élevage de lapins, de porcs et de poules). L'équipe du projet accompagne les paysans dans leurs activités de production (champs de démonstration, appuis au démarrage des nouvelles productions, échanges d'expériences et voyages d'étude) et de commercialisation (réflexion sur les modalités et lieux de vente, appui à la gestion des revenus générés). Ceci dans le but d'augmenter et diversifier la production agricole et d'améliorer la situation nutritionnelle (tant en quantité qu'en qualité) et à moyen terme les revenus des ménages des paysans,
- Le renforcement du rôle social et citoyen des paysans : formations sur leurs droits, accompagnement vers l'organisation collective (coopératives et autres associations), appui à l'émergence d'initiatives pluri-acteurs pour lutter contre la malnutrition, diffusion et explicitation des lois, programmes et outils relatifs au développement agricole et à la décentralisation, renforcement des capacités personnelles (prendre la parole en public, éviter les conflits, être force de propositions...), réunions d'expression citoyenne afin que les paysans aient une meilleure compréhension des politiques et programmes développés sur leur territoire.



- Le renforcement du plaidoyer qui s'appuie sur un travail de sensibilisation des autorités locales à la nécessaire intégration des populations marginalisées au processus participatif de développement; Sont ainsi ciblés à la fois les élus locaux et les personnels techniques déconcentrés. Grâce à ce travail, le dialogue entre les paysans et les autorités locales est facilité, notamment à travers les initiatives de rencontres et d'échanges portées par l'action. Cette activité permet l'élaboration de documents de plaidoyer et la présentation de propositions collectives par les paysans organisés, y compris sous forme d'événements afin que les plans de développement local soient adaptés aux contraintes des paysans de la zone, y compris en reprenant et amplifiant les alternatives expérimentées dans le cadre de l'action.

L'objectif du programme est donc de renforcer les capacités des ménages paysans pauvres selon un axe économique et un axe citoyen, complémentaires.

### 1.3 Objectifs et champ de l'évaluation

L'objectif de cette évaluation est d'analyser l'évolution du rôle, des comportements et des relations des organisations communautaires représentatives des paysans et des autorités locales par rapport aux résultats attendus en termes de structuration, renforcement des capacités, dialogue et collaboration.

Cette évaluation est considérée comme l'évaluation finale du projet AFD qui s'achève en décembre 2015. Elle s'intéressera plus spécifiquement aux résultats 2 et 3 du projet : « Sensibilisation, formation et organisation des paysans » et « Renforcement du dialogue entre paysans et autorités locales »

Cette évaluation est aussi considérée comme une évaluation à mi-parcours du projet UE qui s'achèvera en juin 2016. Elle s'intéressera plus spécifiquement aux résultats 1 et 2 du projet : « Sensibilisation, formation et organisation des paysans » et « Concertation et collaboration entre organisations paysannes/groupements communautaires et autorités locales ». Il s'agira de mesurer l'atteinte des indicateurs annoncés pour proposer des recommandations pour la dernière année du projet.

Aussi, cette évaluation vise à analyser d'une part les résultats/impacts du programme PPMDA sur les organisations paysannes et les autorités locales en adoptant une approche qualitative à travers une analyse des changements via l'utilisation de la cartographie des incidences et, d'autre part à documenter et analyser les pratiques de planification-suivi-évaluation (PSE) mises en place pour suivre et analyser ces résultats. Il s'agira donc de faire une capitalisation d'expériences et apprentissages à partir de l'utilisation de la cartographie des incidences (CDI) utilisée par Frères des Hommes et ses partenaires Duhamic-ADRI et Adenya dans le cadre du projet PPMDA pour mesurer et analyser les changements sociaux auxquels le projet PPMDA a contribué.

## 2 | Méthodologie

La méthodologie utilisée pour l'évaluation d'impact a été construite par rapport aux résultats attendus du projet :

1. Une appréciation de l'atteinte des résultats escomptés, aussi bien pour le projet AFD (R2 et R3) que pour le projet UE (R1 et R2) en lien avec la vision élaborée collectivement au démarrage du programme;
2. Une analyse des changements au niveau des organisations communautaires et des autorités locales auxquels le projet a contribué depuis son démarrage;
3. Une appréciation de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence des stratégies d'influence mises en place pour faciliter ces changements;
4. Une capitalisation des expériences et apprentissages autour du pilotage de la cartographie des incidences.

Les acteurs du projet ayant piloté la CDI comme nouvelle approche de planning, suivi et évaluation, la méthodologie s'est fortement inspirée des principes et outils de cette méthode.

### 2.1 Principes de la méthodologie

La méthodologie utilisée pour l'évaluation d'impact et le processus de capitalisation à partir de l'utilisation de la CDI se base sur les trois principes exposés dans le tableau 2.1 ci-dessous qui reprennent aussi les principes clés de la cartographie des incidences.

**Tableau 2.1 : Principes sous-jacents de la méthodologie de l'évaluation**

Principes	Opérationnalisation des principes
Participation active	Implication des différents acteurs du programme dans la collecte des données et leur analyse.
Apprentissage collaboratif	L'analyse collective des données permettant un apprentissage important grâce aux différentes perspectives apportées par les acteurs et au dialogue qui en découlera.
Utilité des résultats	Une réflexion collective sur les pistes à suivre par les différents acteurs impliqués ainsi que sur les changements potentiels à opérer par rapport aux stratégies du programme. Cet exercice contribuera à ce que les résultats de l'évaluation soient utilisés. De plus, l'évaluation contribuera aussi à un processus de capitalisation d'expériences à partir de l'utilisation de la cartographie des incidences dans le programme PPMDA.

### 2.2 Questions d'évaluation

L'évaluation est aussi guidée par les questions d'évaluation mises en avant par FDH dans les termes de référence de cette évaluation (voir le tableau 2.2 ci-dessous)

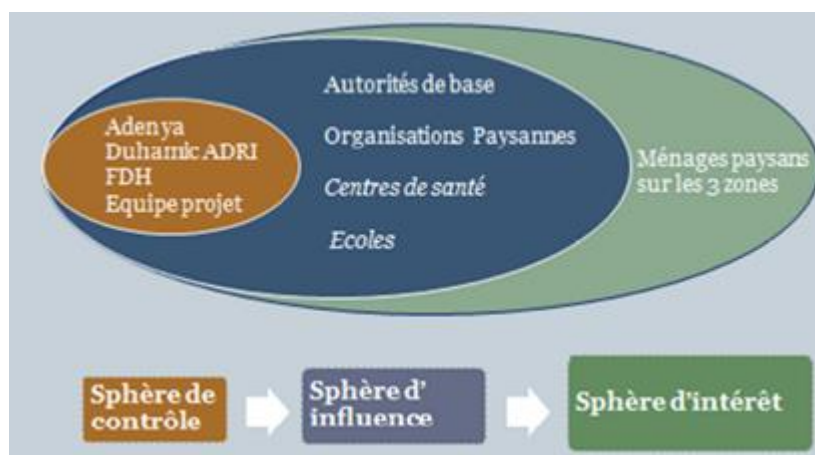
**Tableau 2.2 : Questions d'évaluation**

Objet de l'évaluation	Questions d'évaluation mises en avant par Frères des Hommes
<b>Organisations paysannes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les changements de comportement que l'on peut observer chez les membres des organisations paysannes par rapport à la vision du projet?</li> <li>• Quelles sont les forces et les faiblesses principales des organisations communautaires appuyées par le projet à ce jour ? Constate-t-on des disparités importantes entre les zones/secteurs ?</li> <li>• La représentativité/participation (parité, leadership...) des femmes est-elle satisfaisante ?</li> <li>• Avez-vous des recommandations quant aux activités à réorienter ou mettre en oeuvre pour favoriser l'atteinte des changements souhaités chez les organisations communautaires ?</li> </ul>
<b>Autorités locales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les changements de comportement que l'on peut observer chez les autorités locales par rapport à la vision du projet ?</li> <li>• Les autorités locales ont-elles assimilé les problématiques des paysans ayant moins de 0,25 ha de terre ?</li> <li>• Avez-vous des recommandations quant aux activités à réorienter ou mettre en oeuvre pour favoriser l'atteinte des changements souhaités chez les autorités locales?</li> </ul>
<b>Relation entre organisations paysannes et autorités locales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les espaces de concertation prévus par la décentralisation au Rwanda sont-ils mis en place ?</li> <li>• Les espaces de concertation mis en place dans le cadre du programme ont-ils été investis par les OP et les AL ?</li> <li>• Les OP appuyées par le projet sont-elles reconnues comme des acteurs actifs et incontournables par les AL ?</li> <li>• Les OP sont-elles forces de proposition auprès des AL ?</li> <li>• Avez-vous des recommandations quant aux activités à réorienter ou mettre en oeuvre pour renforcer le dialogue et la collaboration entre OP et AL ?</li> </ul>
<b>Stratégies d'appui du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle valeur ajoutée de l'accompagnement mis en place par l'équipe du programme dans la structuration des OP et l'appropriation des enjeux et objectifs du programme par celles-ci ?</li> <li>• Quelle valeur ajoutée de l'accompagnement mis en place par l'équipe du programme dans l'appropriation par les AL des enjeux et objectifs du programme par celles-ci ?</li> <li>• Quelles sont les analyses qui ressortent de la collaboration entre AL et OP pour la définition des initiatives pilotes de lutte contre la malnutrition ?</li> <li>• Quelles sont les analyses qui ressortent de la mise en place des comités pluriacteurs pour la gestion de ces initiatives pilotes?</li> <li>• Quelle valeur ajoutée de l'accompagnement mis en place par FdH pour capitaliser le processus de concertation pluri-acteurs pour la définition et la mise en place des initiatives pilotes ?</li> <li>• Quelles sont les recommandations quant aux stratégies à réorienter ou mettre en oeuvre pour favoriser l'atteinte des changements souhaités chez les OP et les AL ?</li> </ul>

## 2.3 Reconstruction de la théorie du changement

Dans la mesure où FDH a piloté la CDI comme approche de planning, suivi et évaluation dans le cadre du projet PPMDA depuis 2012, la méthodologie de l'évaluation s'est appuyée sur la méthode CDI pour reconstruire la théorie du changement du programme avec les différents partenaires. Cela s'est fait durant un atelier collectif avec l'équipe projet au début de la mission d'évaluation. La reconstruction de la théorie du changement a permis de récolter l'appréciation de l'équipe projet des changements attendus au niveau des différents groupes cibles dans les différentes sphères d'influence du programme (sphère de contrôle, sphère d'influence et sphère d'intérêt). La réflexion sur la théorie du changement a aussi permis aux évaluateurs d'acquérir une compréhension plus profonde des stratégies et activités appliquées et mises en place par le projet pour contribuer à ces changements. Les trois sphères illustrées par la figure 2.1. étaient utilisées comme cadre de référence pour cette exercice.

**Figure 2.1 Les trois sphères du projet PPMDA**



## 2.4 Collecte des données

Le cadre des trois sphères montré dans la figure 2.1 nous a servi de guide pour la collecte des données. Le tableau 2.2 ci-dessous expose l'objet de l'évaluation pour chaque sphère et informe sur la méthode de collecte de données utilisée.

**Tableau 2.3 : Méthodes de collecte de données**

Niveau de la théorie du changement	Objet de l'évaluation	Méthode de collecte de données
Sphère de contrôle	Stratégies d'appui mises en œuvre par le projet en faveur des acteurs de la sphère d'influence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atelier de réflexion collective avec l'équipe projet</li> <li>• Interviews avec les représentants du FDH : volontaire, la responsable de l'ingénierie des projets, la responsable gestion de projets.</li> <li>• Collecte des histoires d'impact (Most Significant Change)</li> <li>• Visites de terrain</li> <li>• Analyse des rapports de suivi</li> </ul>
Sphère d'influence	Changements dans les comportements et relations des partenaires limitrophes <sup>1</sup> comme décrits par les marqueurs de progrès (organisations paysannes et autorités locales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte des histoires d'impact (Most Significant Change)</li> <li>• Visites de terrain</li> <li>• Analyse des rapports de suivi</li> </ul>
Sphère d'intérêt	Changements au niveau des bénéficiaires finaux (paysans vulnérables)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte des histoires d'impact (Most Significant Change)</li> <li>• Interviews (face à face) durant les visites de terrain</li> <li>• Focus groupes durant les visites de terrain</li> <li>• Observation participative</li> </ul>

La récolte des histoires d'impact des différents acteurs du projet représente l'élément clé de la méthodologie employée par l'équipe d'évaluation. Cette récolte de données s'est principalement faite à partir d'interviews menées dans des groupes de discussion (focus group interviews) durant lesquels chaque participant pouvait évoquer les changements les plus significatifs auxquels le projet avait

<sup>1</sup> Les partenaires limitrophes sont des personnes ou groupes en contact direct avec le programme et avec lesquels on peut s'attendre à ce que le programme exerce une influence. Ils se situent dans la sphère d'influence et servent de relais auprès des bénéficiaires finaux (les ménages paysans). Dans le cas du projet PPMDA, les partenaires limitrophes sont les organisations paysannes et les autorités locales.

contribué. Ces histoires de changement ont servi de base à l'équipe d'évaluation qui a ensuite interrogé plus en profondeur les participants sur les stratégies du projet contribuant à la réalisation de ces changements ainsi que sur les facteurs bloquants.

La récolte des histoires d'impact des différentes parties prenantes (équipe projet, autorités locales, représentants des organisations paysannes) ainsi que la collecte des données à travers d'autres sources (comme les visites de terrain et l'analyse des rapports de suivi) nous ont permis de trianguler nos observations (c.à-d. d'examiner si nous arrivions à des conclusions similaires en utilisant des sources différentes).

## 2.5 Programme de la mission d'évaluation

Le tableau 2.3 ci-dessous présente le programme de la mission d'évaluation ainsi que les différents participants impliqués durant cette mission qui s'est déroulée du samedi 06/06 au samedi 13/06. La liste des personnes enquêtées est fournie dans l'annexe 1.

**Tableau 2.4 : Programme de la mission d'évaluation**

Date	Activité	participants
Sa 06/06	Arrivée des évaluateurs à Kigali	
Di 07/06	• Voyage à Huyé (matinée)	• Transport organisé par Duhamic-ADRI
	• Préparation du programme de la mission (après midi)	• Réunion avec les coordinateurs projet de Duhamic-ADRI et Adenya
Lu 08/06	Réunions de travail avec l'équipe projet Duhamic-ADRI et Adenya : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction sur les objectifs de l'évaluation et de la capitalisation</li> <li>• Ligne historique sur les moments clés du projet et le processus de pilotage de la CDI</li> <li>• Récolte des histoires d'impact (focus groupes)</li> </ul>	• Equipe projet Duhamic-ADRI et Adenya : 2 coordinateurs, 3 animateurs et la nutritionniste. (6 personnes)
Ma 09/06	Collecte des histoires d'impact (Most Significant Change) des représentants des <b>organisations paysannes</b> .	• Matinée <b>Groupe 1</b> : 12 membres des OP de Nyaruguru Ouest et Nyaruguru Est, venant de deux zones (6 représentants par zone).
		• Après-midi : <b>Groupe 2</b> : 10 membres des OP de la zone Huyé, venant de deux secteurs (5 représentants par secteur : Kigoma et Maraba)
Me 10/06	<b>Matinée</b> : Collecte des histoires d'impact (Most Significant Change) des représentants des <b>autorités locales</b> .	Représentants des autorités locales des secteurs de Kigoma et Maraba (4 représentants par secteur).

	<b>Après midi :</b> Visites de terrain	3 Ménages paysans : secteur de Kigoma.
Jeu 11/06	<b>Matinée :</b> Collecte des histoires d'impact (Most Significant Change) des représentants des <b>autorités locales</b> .	Représentants des autorités locales des secteurs de Nyabimata, Muganza et Kivu, (4 représentants par secteur).
	<b>Après midi :</b> Visites de terrain	Membres des organisations paysannes : secteur de Nyabimata.
Ve 12/06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réflexions sur les résultats préliminaires de la mission : analyse collective</li> <li>• Réflexion sur le processus de la CDI (atouts, défis, apprentissages, ...) : capitalisation</li> </ul>	Equipes projet Duhamic-ADRI et Adenya
Sa 13/06	Retour à Kigali et départ pour Bruxelles	

## 2.6 Délimitations de la méthodologie

L'équipe d'évaluation a réussi à rencontrer 22 représentants d'organisations paysannes et 20 autres des autorités locales de 5 secteurs du projet. Les évaluateurs ont mené des interviews d'une heure et demie à 2 heures en parallèle, permettant ainsi de constituer des petits groupes de 4 à 7 personnes afin de laisser suffisamment de temps à chaque participant pour livrer son témoignage. Malgré ce nombre de personnes rencontrées conséquent, il est important de tenir compte de quelques limites qui nous obligent à être prudents dans la formulation des conclusions. Ci-dessous sont exposées les limites rencontrées :

- Les personnes enquêtées (représentants des OP et autorités locales) ne constituaient pas un échantillon aléatoire. En consultation avec l'équipe projet, elles ont été choisies sur la base de leur disponibilité et de leur accessibilité pendant la mission de l'évaluation.
- Les membres des organisations paysannes enquêtés étaient principalement les représentants de ces organisations et non les paysans membres qui constituent la base des OP.
- Les moyens ne permettant pas des visites dans tous les secteurs, l'échantillon des délégués a été limité à 5 secteurs des trois zones.

Compte tenue de l'échantillon des délégués, l'évaluation ne prétend pas à une représentativité statistique à travers les différentes zones et secteurs. Cependant la méthodologie a permis de réaliser un échantillon de répondants qui représente une variété de secteurs assez considérable (5 sur 8 secteurs). De plus, nous avons pu trianguler les résultats des interviews des paysans avec ceux des autorités locales ainsi qu'avec les résultats des visites de terrain et les analyses des rapports de suivi. Ceci nous a donc permis d'analyser les contributions du projet aux changements observés dans des secteurs spécifiques. Enfin, l'analyse des mécanismes de contribution à ces changements, ainsi que des facteurs et acteurs favorisant et bloquant la réalisation de ces changements nous a permis de relever les atouts et défis des stratégies du projet PPMDA.

### 3 | Observations principales

Dans ce chapitre, nous nous prononcerons sur les changements significatifs observés pendant l'évaluation au niveau des paysans et ménages et leurs organisations paysannes ainsi qu'au niveau des autorités locales. Nous analyserons également les stratégies du projet PPMDA qui ont contribué à la réalisation de ces changements. Nous explorerons aussi les atouts et les défis de ces stratégies.

Nous pouvons dégager 2 grandes catégories de changements qui sont fortement liées:

1. Une amélioration des conditions de vie des paysans à travers l'adoption de pratiques agricoles plus adaptées à des surfaces d'exploitation très petites. Cette amélioration se manifeste particulièrement à travers une augmentation des revenus et une diminution de la malnutrition dans la zone ciblée ;
2. Une émancipation et autonomisation significatives des paysans les plus vulnérables qui prennent en main leur propre développement. Le focus particulier du projet sur le renforcement des capacités des paysans et de leurs groupements ainsi que sur la relation entre les paysans et les autorités locales a été identifié comme une stratégie clé pour assurer la durabilité des actions.

#### 3.1 Améliorer les conditions de vie à travers l'adoption de pratiques agricoles plus adaptées à des surfaces d'exploitation très petites

La contribution du projet PPMDA à l'amélioration des revenus des ménages constitue le fil rouge des différents témoignages des paysans interrogés. Ceci est illustré par les encadrés 1, 2 et 3 ci-dessous. Ce chapitre analyse cette contribution à travers l'appui du projet à la démultiplication du petit bétail, au développement des jardins potagers et à la structuration des paysans.

**Encadré 1:** *« Avant j'étais pauvre, je ne pouvais même pas m'acheter un œuf. Grâce aux poules reçues par PPMDA, j'ai pu améliorer les conditions nutritionnelles de mon ménage et de mon entourage en consommant et vendant les œufs au marché. Avec l'argent, j'ai également pu payer les frais de scolarité et de santé pour ma famille. Avec les formations reçues sur les jardins potagers, j'ai développé mon jardin et suis devenue modèle : d'autres bénéficiaires viennent chez moi apprendre les techniques maintenant », Membre du comité représentatif, Karambi*

**Encadré 2 :** *Le voyage d'étude comme stratégie efficace pour sensibiliser et mobiliser les paysans: « Avant, je ne connaissais pas l'élevage et je ne fréquentais ni les groupements ni les coopératives. Mais après avoir participé à un voyage d'étude, j'ai compris l'importance de l'élevage de porc pour se développer. J'ai reçu un porc grâce au système de démultiplication du projet et grâce à cela, j'ai remporté 60 000 FRW. Là-dessus j'ai ajouté 20 000 FRW des autres sources et avec les 80 000 FRW, j'ai acheté une terre de 3 ares. Maintenant, j'ai un champ de 6 ares. Maintenant, je suis aussi membre du groupement et nous avons 200 000 FRW dans notre caisse », Comptable du comité représentatif de Nyaruguru*



**Encadré 3 :** « Des gens qui n'ont pas ou peu de terre ont reçu du petit bétail. De plus, pendant les réunions au village, nous avons appris comment construire des jardins potagers et développer des systèmes de tontines et caisses d'épargne. On utilise le fumier de notre petit bétail pour nos jardins potagers. Grâce à tout ça, il y a des membres du village qui se réunissent maintenant. Avant ces activités, j'avais de gros problèmes pour payer la contribution de la mutuelle de Santé de 3 000 FRW par an par personne pour ma famille de 6 personnes. Mais maintenant, grâce au porc, le fumier et le jardin potager, j'ai plus d'argent et je vois que la santé de ma famille s'est améliorée», **Membre du comité représentatif Kigoma/Karambi.**

### 3.1.1 Promouvoir la démultiplication du petit bétail à travers la structuration des paysans

Le processus de démultiplication implique que le paysan qui reçoit un animal (dans le cas du projet PPMDA, du petit bétail : poules, lapins, porcs) ne peut le vendre seulement après avoir donné 5 petits à 3 autres paysans. Les bénéficiaires de la démultiplication sont choisis d'après des critères de vulnérabilité au cours des réunions de village en présence des autorités locales. Ce processus n'est pas nouveau et est bien connu d'autres organisations de développement et des autorités locales au Rwanda.

Mais la valeur ajoutée apportée par le projet PPMDA est que ce processus de démultiplication est encadré à travers une structuration des paysans impliqués. Ce sont les organisations paysannes qui se chargent du suivi et du processus de la démultiplication et qui contrôlent que les bénéficiaires ne vendent pas l'animal avant d'avoir donné les petits.

De plus, il a été souligné pendant les entretiens que la structuration à travers les organisations paysannes facilite l'appui technique des animateurs du projet. Les membres formés sont supposés former à leur tour d'autres membres qui n'auraient pas bénéficié des formations.

Même pour les animateurs, les organisations paysannes fonctionnent comme des interlocutrices à travers lesquelles ils peuvent plus facilement mobiliser ou engager les paysans dans les activités d'animation autour des objectifs du projet (par ex, appui technique autour des pratiques agricoles comme le compostage, le soin des jardins potagers ou encore du bétail...).

L'encadré 4 ci-dessous illustre comment les voyages d'étude organisés par le projet ont promu des échanges riches entre les paysans et contribué à des changements réels dans les pratiques d'élevage des paysans mais aussi des autorités locales (comme par exemple, les vétérinaires qui commencent à réaliser l'importance d'accorder plus d'attention au petit bétail).

**Encadré 4 : Partager les expériences par les voyages d'étude.** « Le projet avait organisé un voyage d'étude pour des paysans de notre secteur auprès d'agriculteurs qui utilisent des approches d'élevage de porc innovantes. C'est au cours de ce voyage qu'ils ont vu le cas d'une paysanne qui avait réussi à payer les frais scolaires de ces enfants grâce aux profits qu'elle avait générés avec l'élevage de porcs. Depuis ce voyage d'étude, nous avons vu un grand changement dans notre secteur. Les paysans ont acquis des connaissances pratiques sur l'élevage de porcs et de lapins. Avant le voyage d'étude, ils pensaient que le porc ou le lapin n'avait pas besoin de boire de l'eau. Maintenant, il y a même des paysans qui sont devenus des personnes de référence au niveau du secteur pour l'élevage de porcs et de lapins. Aussi, avec ces visites d'échanges se sont développés des petits comités d'aide de vétérinaires qui passent de village en village pour vacciner les animaux. Les ménages payent une petite rémunération pour ça. Et maintenant il y a aussi d'autres ménages qui constatent que les animaux de leurs voisins sont en bonne santé et commencent donc à monter un intérêt dans les activités du projet. Les vétérinaires de secteurs disent aussi que ces activités les ont aidés dans leur travail car ils n'arrivaient pas à sensibiliser les paysans avant. Ils commencent eux-mêmes à réaliser qu'ils se focalisaient avant davantage sur le gros bétail négligeant ainsi les petits animaux. Le projet a donc contribué à ce changement d'attitude



Cette démultiplication a également renforcé les liens de solidarité entre ménages paysans se trouvant dans des situations comparables, que ce soit par le don d'un petit mais aussi dans l'accompagnement quotidien de ces nouveaux éleveurs, en les aidant à construire les structures nécessaires et en les conseillant sur les techniques d'élevage. Avec le programme, la plupart des paysans sont parvenus à étoffer leurs activités en achetant d'autres animaux et d'autres ont pu acheter des terres à côté de leurs parcelles pour accroître leurs activités, notamment en termes de culture.

### **3.1.2 Contribuer à la diminution de la malnutrition à travers les jardins potagers et la sensibilisation sur l'alimentation équilibrée**

Sur la base des entretiens avec les représentants des organisations paysannes et des autorités locales, on a pu constater un consensus général sur le fait que le projet ait contribué à une diminution notable de la malnutrition dans les secteurs d'intervention. Les formations sur l'alimentation équilibrée et l'appui à la mise en place de jardins potagers ainsi que la distribution de plantules ont été identifiées comme des stratégies contribuant à cet effet. Pourtant, il existait déjà des jardins potagers avant le projet, mais sans technique spécialisée. C'est donc particulièrement autour de ces techniques spécialisées que les acteurs ont vu une réelle valeur ajoutée du projet. Il s'agit par exemple de techniques de compostage, de paillage pour protéger le sol de la sécheresse et des mauvaises herbes, et de diversification des légumes.

Aussi, les activités de sensibilisation comme les démonstrations culinaires dans les villages et les concours inter-villages à travers les associations de femmes ont été considérées par une majorité des interlocuteurs comme des stratégies qui ont nettement contribué à un changement de comportement observable au niveau des ménages vis-à-vis de la consommation de légumes. L'encadré ci-dessous illustre ce changement de mentalité auquel le projet a contribué:

**Encadré 5 :** « *Il y a eu un autre grand changement dans ma façon de penser. Avant, je n'avais pas l'habitude de consommer des légumes. Je n'accordais pas d'importance à ce type de culture. Grâce au projet PPMDA et les formations reçues en nutrition, je me suis donné l'objectif de me servir de l'argent issu du porc pour m'acheter des parcelles d'environ 15 et 20 ares pour 250 000 FRW et cultiver des légumes. A présent, ces deux parcelles sont couvertes de légumes. J'ai décidé maintenant qu'il y aurait tout le temps des légumes chez moi* », **Membre d'un comité représentatif dans la zone de Nyaruguru Ouest**

La contribution du projet à la diminution de la malnutrition a également été évoquée par les représentants des autorités locales (voir encadré 6 ci-dessous)

**Encadré 6 :** « *Avec ces jardins potagers, on voit qu'il y a une diminution palpable des enfants malnutris. Avec les différentes approches de sensibilisation, formation, organisation de concours inter-ménages, il y a un véritable accomplissement.* », **Autorité locale centre de santé**

La lutte contre la malnutrition étant une ligne de travail importante, les autorités locales ont perçu ces activités mises en place par le projet comme très efficaces et comme contribuant à la réalisation de leurs contrats de performance. La valeur ajoutée du projet a été cette approche éducative très participative, impliquant directement les paysans. Les voyages d'études, concours inter-villages et démonstrations culinaires dans les villages ont permis des processus d'apprentissage horizontaux

(c'est-à-dire des échanges d'expériences entre collègues-paysans ou femmes) très appréciés par les acteurs. Le témoignage ci-dessous illustre la perception qu'avaient les paysans sur les sessions de sensibilisation sur la nutrition données par les autorités locales avant le projet :

**Encadré 7: Sensibiliser sur la nutrition et l'hygiène par des formations en profondeur :** « *Avant le projet PPMDA, les autorités locales, à travers les centres de santé, faisaient déjà des activités de sensibilisation sur la nutrition et l'importance des légumes. Mais cela ne marchait pas bien car les gens avaient l'impression d'être forcés par l'Etat de changer leur alimentation. Ils croyaient être punis quand ils ne faisaient pas ce qu'enseignaient les centres de santé. Ceci ne contribuait pas à une bonne appropriation et donc ceci ne provoquait pas de changements de comportement. L'approche du projet PPMDA est différente parce que les formations vont beaucoup plus en profondeur. On reçoit par exemple des informations sur les techniques à utiliser pour cultiver les légumes, sur l'importance de l'hygiène personnelle et la propreté de la maison ou encore sur quoi faire pour garantir la santé de l'enfant pendant les deux premières années. Avant, nous pensions que toutes ces choses étaient réservées aux riches et non à nous, les pauvres. Mais nous avons compris grâce au projet que c'est aussi important pour nous et qu'en plus, c'est à notre portée* », **Représentante d'une association de femmes**

### 3.1.3 Contribuer à une meilleure gestion des caisses communes par les organisations paysannes

Sur la base des entretiens avec les paysans et les autorités locales ainsi que sur les observations faites pendant les visites de terrain, nous avons pu constater que le projet a pu contribuer à la naissance d'initiatives collectives entre paysans (caisses communes de solidarité, entretien collectif de la parcelle, soutien dans les événements de la vie familiale...). Celles-ci se sont développées notamment grâce aux formations visant à renforcer la structuration des organisations paysannes. A titre d'exemple, au niveau de chaque village, des groupements économiques ont été mis en place par le programme PPMDA. Avec la dynamique insufflée par le programme, les groupements économiques ont amélioré les systèmes de tontines déjà existants et la gestion des caisses d'épargne. (voir encadré 8 et 9)

**Encadré 8 :** « *Avec l'argent emprunté aux groupements de crédit, j'ai pu me construire une maison plus grande couverte de tuiles. La mise en place des tontines m'a également permis d'acheter deux petites parcelles et de payer les frais scolaires de mes enfants* », **Membre d'un groupement économique**

**Encadré 9 :** « *La dynamique coopérative a permis de développer des systèmes de tontines et microcrédit, et grâce à cela, les familles peuvent avoir la chance de se développer elles-mêmes et de ne pas rester enfermées dans leur situation de départ. De plus, cette dynamique de groupement permet aux autorités d'aider les paysans et de soulever les problèmes qu'ils rencontrent lors de rencontres.*», **Autorité locale**

## 3.2 L'autonomisation comme principe fondamental dans le projet PPMDA

Ce qui ressort fortement des entretiens et des observations pendant les visites de terrain, c'est l'autonomisation des paysans et leur appropriation des activités et accomplissements atteints. Ni dans les entretiens, ni pendant les visites de terrain, l'évaluation a observé une tendance des paysans à être dépendants du projet du point de vue financier. Au contraire, tous partageaient ce sentiment qu'il ne pouvait pas y avoir de retour en arrière en termes de conditions de vie améliorées, même après la

clôture du projet. Cela témoigne donc d'une émancipation forte des paysans et d'un gage de durabilité des actions du projet.

Le principe d'autonomisation caractérise en effet l'approche du projet PPMDA et il constitue un véritable atout. La traduction concrète de ce principe se manifeste à travers les observations suivantes : 1) Un fort accent sur le renforcement des capacités des paysans et de leurs groupements, 2) Un accent particulier sur le renforcement de la relation entre les organisations paysannes et les autorités locales.

### **3.2.1 Un accent particulier sur le renforcement des capacités des paysans et leurs groupements**

#### **3.2.1.1 Appuyer le renforcement des capacités à travers des approches non-paternalistes**

Les approches adoptées par le projet PPMDA ont impliqué les bénéficiaires activement dans la prise en charge de leur propre développement. Les approches ci-dessous mises en œuvre par le projet ont été désignées par les bénéficiaires comme particulièrement efficaces en termes de renforcement des capacités :

- 1) Des formations bien élaborées et adaptées au contexte des paysans pendant lesquelles les participants maîtrisent des techniques spécifiques (par ex, culture des champignons, aménagement de jardins potagers, leadership, structuration de groupements...)
- 2) Des activités d'échanges entre collègues à travers les voyages d'étude, les activités de sensibilisation organisées par les paysans eux-mêmes (concours inter-villages, démonstrations culinaires...)
- 3) L'appui continu des animateurs du projet bien implantés dans les secteurs et capables de donner un encadrement très adapté aux besoins spécifiques des paysans. Leur encouragement et leur suivi autour des techniques auxquelles les paysans ont été formés dans le cadre du projet ont été évoqués comme très importants pendant les entretiens avec les paysans. Ce suivi est d'autant plus important que les représentants des organisations paysannes qui ont été formés manquent souvent de confiance en eux pour partager ce qu'ils ont appris avec leurs collègues (i.e. les autres membres des organisations paysannes). Souvent, même répondre à des questions spécifiques leur pose problème. Un suivi post-formation sur place par les animateurs est donc essentiel, à tel point que les paysans rencontrés ont demandé que cet encadrement et ce suivi soient renforcés (voir aussi section 3.2.1.3).
- 4) Un appui minimal qui cherche à éviter l'établissement de systèmes qui fonctionnent parallèlement aux dynamiques locales. En effet, la majorité des différents systèmes d'appui qui ont été influencés/initiés par le projet sont gérés et maintenus par les paysans-mêmes comme l'illustrent les exemples suivants :
  - Le processus de démultiplication est autogéré par les organisations paysannes.
  - Les kits vétérinaires sont gérés par les paysans qui doivent payer pour l'utilisation des médicaments du kit. Un membre de l'organisation paysanne est aussi formé comme para-vétérinaire et désigné pour la gestion et l'utilisation du kit.
  - Les groupements économiques gèrent leur propre caisse sur la base des tontines dont le prix est déterminé par les groupements-mêmes. Après un investissement d'un crédit limité comme budget de démarrage au moment du lancement du groupement, l'appui du projet se limite aux formations ou encadrement sur la gestion financière ou le leadership. L'encadré ci-dessous illustre l'appui du projet au système de tontines dans les groupements économiques :

**Encadré 10 : Le mécanisme de la tontine pour aider les paysans à résoudre leurs problèmes quotidiens** « On a essayé d'introduire le système de la tontine comme technique pour résoudre les problèmes quotidiens. Les membres d'un groupement de paysans donnent un petit montant d'argent pour contribuer à une caisse commune gérée par le groupement. Les groupements eux-mêmes déterminent la régularité et le montant de cette contribution. Par exemple, il y a des organisations paysannes dans le secteur où les membres donnent chaque semaine 100 FRW. Et il y en a d'autres où c'est toutes les deux semaines. C'est le trésorier qui reçoit l'argent et qui gère la comptabilité de la caisse. Les membres peuvent alors emprunter de l'argent de la caisse. Après un temps déterminé, ils doivent retourner l'argent avec un petit intérêt. Il y a beaucoup de membres qui utilisent maintenant des crédits de la caisse commune pour louer des terres à cultiver ou pour acheter des choses pour la famille. Comme les membres se développent, on voit que les groupements augmentent la tontine (par ex, de 100 FRW à 400 FRW). Ceci leur permet d'augmenter les crédits », **Animateur du projet PPMDA.**

### 3.2.1.2 Un renforcement des capacités à travers un changement de mentalité

Avant le projet PPMDA, plusieurs représentants des organisations paysannes estimaient qu'il était impossible pour eux d'améliorer eux-mêmes leurs conditions de vie. Mais au fur et à mesure, avec l'appui minimal du projet, ils ont compris qu'il était possible de sortir de la pauvreté par leurs propres moyens. Cette réalisation révèle un processus d'apprentissage dans lequel les paysans commencent à questionner des hypothèses qui s'avéraient incorrectes. Ceci représente un acquis important pour assurer la pérennité des changements de comportements.

Ceci est illustré dans le témoignage ci-dessous. Par exemple, les paysans pensaient qu'il était impossible de générer de l'argent de la production de légumes. Pourtant, on a observé différents exemples de paysans ayant une petite surface qui, avec un appui minimal du projet, arrivaient à commercialiser leurs surplus de légumes issus de leurs jardins potagers. Il est important de noter que même les petites sommes d'argent représentent beaucoup pour les paysans vulnérables. De même, les paysans percevaient le petit bétail comme moins rentable que le gros bétail. Mais après les formations reçues et le don de petit bétail, ils ont compris que cela pouvait les aider à se développer rapidement.

**Encadré 11 : Sortir de la pauvreté grâce à la production de légumes et de l'élevage des porcs :** « Avant, on ne pensait pas que les gens qui n'ont pas ou peu de terre pouvaient se développer. On ne cultivait pas de légumes car on pensait qu'on ne pouvait pas en tirer d'argent. Mais grâce au projet, on a mis en place un jardin potager démonstratif pour sensibiliser les autres personnes à la culture de légumes. Alors, pendant la saison culturale de septembre à décembre 2014, notre production de carottes est montée à 180 kg sur une surface de 5 mètres sur 7. Même les autorités locales sont venues voir parce qu'ils ne pouvaient pas croire qu'il était possible de réaliser une telle production. Maintenant, même les membres de notre groupement ont une parcelle où ils cultivent des légumes comme des carottes, oignons, amarantes... Aussi, avec le système de démultiplication, ce sont au début 20 ménages qui ont reçu un porc. Puis ces 20 ménages ont partagé 48 porcelets avec d'autres ménages qui vont bientôt, à leur tour, en donner à d'autres ménages. Avec la vente de légumes et des animaux, nos membres ont pu payer la mutuelle de santé pour les membres de leur famille et se racheter de nouveaux habits », **Président du comité représentatif**

Les entretiens ont également révélé que les paysans avaient des conceptions erronées sur les pratiques d'élevage qui ont changé au fur et à mesure de l'avancée du projet. Par exemple, ils estimaient essentiel d'avoir du fumier de gros bétail pour faire du bon compost, alors que cela était possible avec du petit bétail également (voir encadré 12). Ils pensaient également que les lapins n'avaient pas besoin d'eau ou les porcs d'une porcherie bien aménagée (voir encadré 13).

**Encadré 12 : Utiliser le fumier du petit bétail pour faire du compost:** « Avant, on pensait qu'on devait avoir du fumier de gros bétail pour faire du bon compost, mais maintenant on a appris que nous pouvons le faire avec celui du petit bétail. Nous utilisons le fumier pour cultiver les haricots par exemple et pour minimiser le problème de malnutrition chez les enfants » (Membre association femme Kigoma/Karambi).

**Encadré 13 :** « Avant je nourrissais mes porcs d'excréments et les laissais vivre dans la boue dans l'étable. Je n'avais pas installé de toit afin de laisser la pluie pensant que le porc était bien dans la boue. Grâce au voyage d'étude, j'ai compris que l'hygiène dans une porcherie était indispensable pour bien entretenir ses bêtes. J'ai fait donc construire une étable plus moderne avec un toit et des planches par terre pour que le porc n'ait pas de contact avec la terre. Il est courant que le porc soit attaqué par le ténia. Mais grâce au voyage d'étude, j'ai su qu'un porc devait vivre dans une étable bien couverte, être bien nourri et bien entretenu et celui lui évite des maladies. J'ai donc acheté des aliments pour mon bétail. Les voisins se moquaient de moi au début, ils me demandaient « Mais pourquoi tu achètes de la nourriture pour ton porc ? ». Je leur ai expliqué. Le porc que j'ai élevé m'a ensuite permis de m'acheter une vache grâce à la vente des porcelets. Comme je disais, une petite chose peut entraîner une grande chose », **Juvénal RUKUNDO, membre d'un comité représentatif dans la zone de Nyaruguru Ouest.**

Les activités du projet ont contribué également à un changement de mentalité autour de l'alimentation et la nutrition. Ceci est illustré dans l'encadré ci-dessous:

**Encadré 14 :** « Pendant l'enquête que nous avons menée récemment avec les paysans, nous avons constaté un changement important autour de l'alimentation et la nutrition. Les paysans pensaient que la consommation de patate douce, haricots et manioc était suffisante. Mais avec les sessions de sensibilisations, ils ont réalisé qu'il n'était pas possible d'avoir une alimentation équilibrée sans légumes. Les paysans nous ont dit qu'ils allaient au marché maintenant s'ils n'en avaient pas dans leur jardin. Ceci représente un grand changement dans la qualité de comportements alimentaires. Ceci est une contribution du projet, à travers les formations et les accompagnements », **Coordinateur du projet PPMDA**

### 3.2.1.3 Défis principaux liés à l'appui du projet vers le renforcement des capacités

- Il est expliqué plus haut, dans la section 3.1, que la structuration des paysans dans les organisations paysannes prévoit une démultiplication des formations : les personnes formées par le projet doivent former à leur tour les autres membres n'ayant pas pu bénéficier des formations. Durant la semaine d'évaluation, nous avons constaté que ce processus de démultiplication des formations ne se réalise que de manière partielle. Bien qu'il y ait un retour dans la plupart des cas, les animateurs et les membres des organisations paysannes ont souligné durant les entretiens que la diffusion de l'information aux membres de base des organisations reste un défi réel. Les personnes ayant bénéficié des formations n'ont parfois pas les compétences techniques pour retransmettre les informations apprises à leurs collègues. De plus, le plus souvent, ce sont les représentants du leadership des groupements paysans qui ont la chance de participer aux formations issues du projet. Les membres à la base n'ont donc pas assez accès à la connaissance transmise par les formations issues du projet. Il y a donc une forte demande de toucher davantage les membres à la base avec les formations. Une réflexion sur la manière dont le projet peut aider les leaders à transmettre les informations apprises de manière plus efficace aux autres membres doit donc être menée. De même, une réflexion sur la manière dont le projet peut toucher plus de membres des organisations paysannes dans les formations devra tenir compte des moyens financiers et de ressources humaines assez limités. Un des points

forts du projet est l'efficacité de sa petite équipe qui œuvre dans l'autonomisation des acteurs locaux pour qu'ils puissent s'approprier les actions du projet. Ces principes de durabilité et d'autonomisation devront donc être respectés lors de ces réflexions. De plus, une adaptation des matériaux didactiques adéquats pour les groupes cibles (la plupart des paysans touchés étant analphabètes) devra être envisagée.

- Une majorité des paysans interrogés durant la semaine d'évaluation a souligné que le suivi informel des animateurs à travers les visites des ménages au niveau du village pourrait être intensifié. En effet, les conseils avisés des animateurs ainsi que leur présence régulière sont essentiels pour la mise en pratique des nouvelles techniques enseignées par le projet. Les coordinateurs et animateurs eux-mêmes ont reconnu que ces visites régulières devaient être intensifiées pour suivre les évolutions des résultats du projet (par exemple, l'évolution des tontines ou l'application des techniques agricoles enseignées...). Une planification des activités du projet permettant un contact plus réglementaire entre animateurs et paysans pourrait donc être explorée. De plus, les membres des groupements paysans ont demandé à l'unanimité une augmentation des voyages d'étude et échanges inter-ménages qui sont très impactants. Comme indiqué plus haut, ces approches d'apprentissage horizontales ont été considérées comme très efficaces et adaptées au style d'apprentissage des paysans.

### 3.2.2 Un accent particulier sur les relations entre les paysans/organisations paysannes et les autorités locales.

Le focus mis sur la relation entre les organisations paysannes et les autorités locales représente un autre élément clé dans l'approche du projet PPMDA. L'implication des autorités locales dans la planification et l'exécution du projet (par ex, dans la sélection des bénéficiaires, les formations techniques et le suivi du processus de démultiplication) ainsi que l'amélioration des interactions entre les autorités et les organisations paysannes (via les journées portes ouvertes, les voyages d'études et les concours communautaires...) sont perçues par les personnes rencontrées comme un élément clé contribuant à la durabilité des actions. L'implication des autorités locales est bien illustrée par le témoignage du secrétaire exécutif du secteur de Maraba ci-dessous :

**Encadré 15 :** « Toutes les activités se sont opérées en partenariat avec les autorités locales. Avant, il n'y avait pas de collaboration avec ces petits paysans. Au tout début, nous avons aidé l'équipe projet à sélectionner les bénéficiaires. Notre rôle dans le projet est de bien suivre les activités. Ce que nous voyons comme changement considérable, c'est cette dynamique de collaboration et interaction entre la population elle-même et avec nous-mêmes. A travers ces dynamiques, ces paysans répondent aussi aux attentes des programmes de l'Etat, comme par exemple les programmes de santé, l'appropriation des jardins potagers pour l'autosuffisance alimentaire, l'hygiène et la propreté des ménages (...). Avant, les paysans avaient peur de nous. Maintenant, grâce aux activités, ils sont beaucoup plus confiants. Le fait de s'organiser en groupements leur a donné confiance. Avant, ils avaient honte. Il y a des contrôles d'hygiène dans les ménages au Rwanda. Les gens fuyaient quand ils nous voyaient arriver. Maintenant, les gens sont plus fiers, ils commencent à s'émanciper et s'épanouir et contribuent à construire la société », **Représentant exécutif de Maraba**

Ce témoignage illustre un changement significatif des deux côtés qui a été confirmé dans la majorité des entretiens menés.



### 3.2.2.1 Changements au niveau des autorités locales dans leur relation avec les organisations paysannes :

- Les autorités locales ont une meilleure prise en compte des spécificités des paysans ayant moins de 0.25 ha de terre. Par exemple, il a été évoqué que les vétérinaires de secteur faisaient davantage le focus sur le petit bétail et se rendaient compte de plus en plus qu'il n'y avait toujours pas de politiques spécifiques pour ces paysans.
- De plus, les autorités locales perçoivent à présent les organisations paysannes comme de véritables interlocuteurs, échangent régulièrement avec elles et les invitent aux réunions. Les autorités locales remarquent également une réduction des conflits en ménages grâce à la structuration des organisations paysannes capables désormais de gérer leurs propres conflits en interne.

**Encadré 16 :** « *Au niveau des autorités, il y a eu beaucoup de changements. En tant que secrétaire exécutif de Kivu, le premier constat que j'ai pu observer est le changement des mentalités. La dynamique organisationnelle et la philosophie de coopérative ont développé la vie relationnelle des membres à travers les groupements. Grâce à cela, les conflits interpersonnels ont diminué. Avec la vie en groupements, il y a une réduction des conflits en ménages. Les requêtes auprès des autorités locales diminuent car les paysans gèrent à présent eux-mêmes leurs désaccords. Et nous apprécions beaucoup cela en tant qu'autorités* », **Représentant d'une autorité locale**

- Elles facilitent l'accès aux services publics pour les paysans vulnérables et font preuve d'une collaboration grandissante avec l'équipe du projet, notamment pour mettre en cohérence les stratégies du projet avec les plans de développement local.

**Encadré 17 :** « *PPMDA nous a aidé dans l'éducation nutritionnelle. Avec les sensibilisations et les concours inter-ménages, le projet a montré aux familles comment on peut bien manger. Maintenant, le problème de malnutrition est un problème en voie de disparition dans les secteurs touchés. PPMDA nous a aidés en permettant cette coopération : il a aidé à se faire se rencontrer les différents acteurs (les centres de santé, les écoles...)* », **Représentant d'un centre de santé**

- Le projet PPMDA a également permis d'améliorer/faciliter sur certains points le travail des autorités locales en les faisant participer aux formations et en intégrant ses activités et ses objectifs dans les contrats de performance des autorités locales. Dans la mesure où le projet répond bien aux objectifs actuels de l'Etat sur la malnutrition par exemple, ses activités sont de fait très appréciées par les autorités locales, qui s'inspirent du projet pour leurs propres politiques.

### 3.2.2.2 Changements au niveau des organisations paysannes dans leur relations avec les autorités locales

- Il y a un sentiment grandissant **d'émancipation et de la confiance en soi** chez les membres des organisations paysannes : les paysans participent à présent activement aux réunions publiques avec les autorités locales et aux portes-ouvertes où ils tiennent des stands pour présenter leur production. A plusieurs reprises pendant les entretiens, il a été évoqué que les paysans n'osaient pas participer à ces espaces publics avant le projet parce qu'ils avaient peur de prendre la parole en public ou parce qu'ils avaient honte de leurs vêtements qui traduisaient leur situation de pauvreté.

**Encadré 18 :** « Le projet PPMDA a permis une nette amélioration des relations entre autorités locales et organisations paysannes. Avant, j'avais peur devant les autorités, je les craignais. Durant les réunions, je n'osais pas lever le doigt ou prendre la parole. Avec le projet et les formations reçues en leadership et techniques d'expression, j'ai pris confiance en moi et ai j'ai osé exprimer mes idées. J'ai compris qu'il était normal de collaborer avec les autorités locales et que celles-ci nous reconnaissent, nous petits paysans, en tant qu'acteurs du changement grâce aux activités. Maintenant, les autorités locales font appel à nous pour les journées portes ouvertes par exemple », **Cancelde, représentante d'une organisation paysanne**

**Encadré 19 :** « Les autorités locales sont conscientes des problèmes de nutrition. Comme les OP sont devenues modèles en recevant des formations en nutrition et en cultivant un jardin potager, les autorités locales apprécient fortement nos activités et font souvent appel à nous. Les autorités souhaitent que nous devenions de vrais acteurs de changement dans tous les villages. Avant, je les craignais, mais grâce aux formations en leadership, j'ai gagné en confiance en moi et collabore avec elles sans peur. Je suis sorti de la solitude grâce au projet. Maintenant, les autorités locales nous reconnaissent vraiment et réalisent que nous sommes capables de faire des choses », **Représentante d'une organisation paysanne**

Aussi l'amélioration de la propreté des paysans les plus vulnérables et de leur habitation, comme constatée par les organisations paysannes ainsi que les autorités locales, nous semble un élément important qui a contribué à donner confiance aux paysans marginalisés et méprisés.

**Encadré 20 :** « Avant le projet, je me méprisais compte tenu de ma pauvreté. Je ne pensais pas que j'avais un mot à dire dans mon entourage. J'étais marginalisée. Les voisins aussi me méprisaient. J'étais sale et mal habillée. Après l'arrivée du projet, j'ai beaucoup changé. Je n'avais plus besoin des collègues pour m'aider à m'habiller, je le faisais seule ; mais surtout, j'ai pris confiance en moi et osais exprimer mes idées », **Représentante d'un groupement économique**

- L'émancipation des paysans se manifeste aussi à travers une interaction plus proactive avec les autorités locales. On peut parler d'actions de plaidoyer depuis la base vers les autorités locales, qui ont déjà permis aux paysans d'avoir accès au microcrédit par exemple (voir encadré 21) ou à un plus grand terrain d'exploitation agricole (voir encadré 22)

**Encadré 21 : Vers une émancipation des paysans vulnérables :** « Avant nous avions peur de parler en public, mais maintenant nous pouvons contacter les autorités locales pour parler de nos problèmes et essayer de les résoudre. Par exemple, dans le passé, puisque nous étions pauvres nous ne pouvions pas recevoir de micro-crédits. Ces crédits étaient seulement donnés aux gens qui étaient connus par les autorités locales. Mais grâce aux formations en leadership et techniques d'expression, nous étions mieux armés pour contacter les autorités à propos de ce sujet et maintenant nous avons accès aux micro-crédits », **Représentante d'une organisation paysanne**

**Encadré 22 : Plaidoyer au niveau des autorités locales pour recevoir des terrains pour cultiver :** « Le comité représentatif à Cyahinda a fait un grand effort pour présenter ses acquis aux autorités locales. Chaque fois qu'il y avait une journée porte-ouverte organisée par les autorités locales, le comité représentatif a présenté comment il avait fait la sensibilisation vers ses membres autour de différentes techniques (par exemple, comment faire le compostage, l'élevage de lapins et de poules...). Il a également amené des produits à montrer pendant les présentations comme des œufs et des lapins. Il a également expliqué comment les membres ont été appuyés par le projet PPMDA par des formations sur le plaidoyer et le leadership et comment l'accompagnement par la nutritionniste les a aidés à monter des activités de sensibilisation sur l'alimentation équilibrée. C'est alors qu'en 2015 le comité est allé aux autorités pour expliquer qu'ils avaient une grande capacité pour cultiver mais qu'ils leur manquaient des



*terrains. Les autorités leur ont alors donné 7 terrasses avec une surface totale de presque 1 hectare. Ce terrain est maintenant cultivé d'une manière collective. Ceci représente un grand acquis pour le comité »,* **Animateur projet**

- Enfin, nous avons pu constater une certaine émancipation des femmes à travers le projet PPMDA. A ce jour, les organisations paysannes fonctionnent de manière démocratique et respectent la parité. Plus de 50% des bénéficiaires sont des femmes (70% des membres des groupements économiques sont des femmes) et sont particulièrement actives dans les formations en lien avec les activités nutritionnelles. Aussi, pendant la structuration des comités représentatifs au niveau de chaque secteur, un point d'attention sur leur composition paritaire a été observé : ainsi 71 des 158 élus sont des femmes, soit 45% des membres. De même, au niveau des instances dirigeantes de ces comités, 17 membres sur 40 sont des femmes. Le projet a eu une influence sur l'émancipation de la femme au niveau du ménage comme illustré ci-dessous :

**Encadré 23 :** *« Le projet a également changé la mentalité de mon mari. Avant, lorsque je parvenais à trouver un peu d'argent, je devais le donner à mon mari qui allait le dépenser dans la bière. Avec l'argent que j'ai reçu du projet et de ma culture de champignons, je lui ai prouvé que je pouvais me développer moi-même et améliorer la situation de notre famille. Mon mari a vraiment apprécié et son regard sur moi a changé. Il m'a même donné une partie de son terrain pour que je puisse cultiver les champignons »,* **Représentante d'une association de femmes**

### 3.2.2.3 Recommandations : vers une intensification de l'implication des autorités locales

Si les relations entre autorités locales et organisations paysannes se sont nettement améliorées, il ressort de l'évaluation qu'il faut renforcer les visites des autorités auprès des organisations et les inclure davantage dans le processus de changement. En effet, il y a encore une certaine faiblesse dans la participation des organisations paysannes aux espaces de concertation. Le changement est en cours mais a encore besoin d'être accompagné par l'équipe projet.

Comme déjà évoqué dans la section 3.2.2, le focus particulier du projet mis sur les autorités locales est un élément clé pour la durabilité des résultats du projet. En effet, ce sont les autorités locales qui seront responsables de fournir les services d'accompagnement aux paysans et leurs groupements après le projet PPMDA. Dans la section 3.2.2., nous avons aussi mis en évidence les acquis importants du projet en termes de changements dans les relations entre les paysans et les autorités locales qui se sont fortement améliorées. Nous avons également souligné l'appréciation positive par les autorités locales des différents résultats du projet qui s'inscrivent étroitement dans leurs contrats de performance. Tous ces éléments sont très encourageants pour le projet.

Mais nous voulons mettre un point d'attention sur un risque potentiel : il faut être vigilant sur le fait que le projet ne fasse pas les taches que les autorités locales sont supposées faire. Il serait prudent que le projet inclue ce risque pour réfléchir à des stratégies qui tendent à responsabiliser les autorités locales. Il y a de nombreux éléments qui nous indiquent que cette responsabilisation se développe chez les autorités locales : par exemple, leur implication dans le planning et le suivi des processus de la démultiplication, leur participation dans les formations, la prise de conscience par les vétérinaires qu'il faut reconnaître l'importance du petit bétail pour les paysans qui ont des petites surfaces d'exploitation agricoles.... Il s'agit donc de continuer et même d'intensifier les interactions entre autorités locales et paysans et de bien planifier avec les autorités la voie à prendre pour garantir leur implication même après la fin du projet.

### 3.3 Pilotage de la Cartographie des Incidences – une méthode de suivi et évaluation axée sur les acteurs et le changement social.

#### 3.3.1 Pourquoi piloter la cartographie des incidences (CDI)?

La spécificité du projet PPMDA, et des projets de Frères des Hommes en général, est d'appuyer les acteurs endogènes à prendre en main leur propre développement et de contribuer ainsi au développement économique et social de leur pays dans un objectif de transformation sociale durable. Plus spécifiquement, le projet PPMDA cherche à contribuer à une transformation sociale à travers la promotion de la participation des ménages paysans avec une petite surface d'exploitation agricole aux politiques de développement agricole et de lutte contre la malnutrition. Une telle orientation part du principe que les acteurs locaux détiennent la clé pour développer des solutions propres aux défis qu'ils rencontrent. Les agents externes comme Frères des Hommes « *ne font que faciliter le processus en donnant accès à des ressources, à des idées ou à des débouchés nouveaux pendant une période donnée* » (Earl et al. 2001).

La cartographie des incidences pilotée par FDH comme approche de suivi-évaluation pour le programme PPMDA est particulièrement conçue pour planifier, suivre et évaluer les programmes qui visent la transformation sociale (Earl et al. 2003). Son focus sur le changement des comportements et des relations entre acteurs locaux (à savoir les partenaires limitrophes) et sur l'apprentissage la rend particulièrement pertinente pour suivre et évaluer de manière participative la direction dans laquelle progresse le programme. De plus, l'apprentissage collaboratif sur les changements chez les acteurs limitrophes permet aussi une analyse approfondie sur la pertinence et l'efficacité des stratégies d'appui mises en œuvre par le programme. Cette analyse permet alors d'identifier les ajustements ou adaptations à opérer par rapport aux stratégies du programme. Ce cycle continu de réflexion, apprentissage, planification et action permet le développement d'une capacité d'adaptation au sein du projet qui est essentielle pour gérer un processus de changement complexe et imprévisible. Une telle approche permet aussi de suivre et évaluer les résultats du programme en termes de changements des comportements et des relations des partenaires limitrophes. Ce niveau de résultat n'est souvent pas clairement explicité dans les cadres logiques traditionnels.

**Vers une approche PSE axée sur les acteurs.** Une transformation sociale autour de la problématique de la malnutrition et la participation des ménages paysans aux politiques de développement agricole est sans aucun doute un processus de développement complexe qui implique différents acteurs et qui ne suivra pas une trajectoire linéaire ou prévisible. Un nombre croissant de recherches et d'expériences pratiques (Van Ongevalle et al. 2014, Stern et al. 2013) montre que les approches de planification, suivi et évaluation (PSE) centrées sur les acteurs et l'apprentissage sont plus adaptées pour de tels programmes.

À travers le pilotage de la CDI, Frères des Hommes cherche à répondre aux enjeux suivants:

- Analyser les processus de transformation sociale à l'œuvre à travers les projets ;
- Partager les résultats/impacts en termes de transformation sociale auxquels ses actions contribuent. Ce partage vise différents publics : les bailleurs de fonds, les donateurs, les sympathisants, les militants, le secteur de la solidarité internationale ;
- Renforcer l'efficacité des stratégies des projets pour répondre aux besoins identifiés et atteindre des résultats ambitieux en termes de transformation sociale durable ;

- Proposer des outils/méthodes spécifiques à FDH et ses partenaires autour de l'analyse de l'impact social des projets ;
- Favoriser la réflexion et l'apprentissage mutuel au sein du réseau FDH à travers le partage et les échanges de pratiques autour de la mesure du changement social.

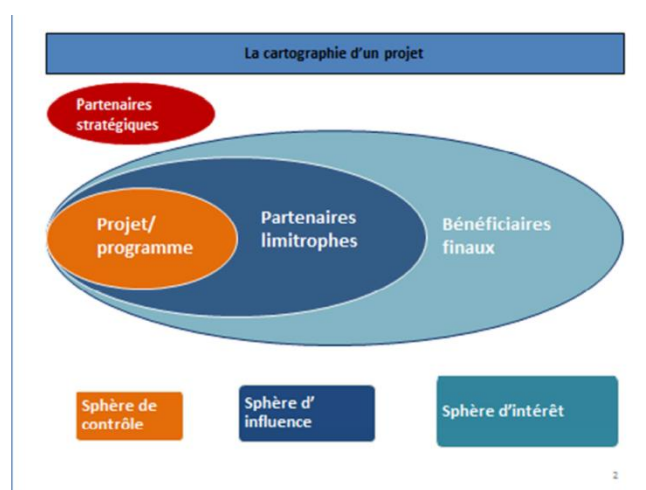
### 3.3.2 La cartographie des incidences en bref

Les indicateurs « classiques » de suivi d'un projet s'intéressent souvent aux réalisations du projet (nombre de formations dispensées, nombre de participants, nombres de petit bétail distribué, etc.) et parfois aux impacts du projet (réduction de la pauvreté, amélioration des revenus du ménage, des conditions de vie). Les impacts sont souvent associés aux réalisations du projet avec un lien direct de cause à effet.

La cartographie des incidences part du principe que ce sont les acteurs endogènes (=acteurs du territoire) qui contrôlent le changement et que souvent l'on ne peut faire de lien direct entre les impacts et les réalisations d'un projet. Les projets évoluent dans un environnement complexe où une multitude de facteurs et d'acteurs facilitent ou bloquent l'atteinte de l'impact. Le projet maîtrise les intrants (budget, ressources humaines, matériel à distribuer, etc.) et la planification des activités du projet et peut exercer une certaine influence sur les acteurs endogènes. La CDI propose alors de s'intéresser aux acteurs endogènes et aux stratégies et activités à mettre en œuvre dans le cadre du projet pour influencer ces acteurs dans le sens de la vision du projet, et ainsi favoriser un impact durable sur les bénéficiaires finaux.

La cartographie des incidences propose d'identifier tous les acteurs qui sont parties prenantes dans le projet et de les placer dans les différentes sphères d'influence en fonction du rôle qu'on pourrait leur donner et de l'influence que le projet peut avoir sur eux (voir fig. 3.1 ci-dessous). Clarifier la position des acteurs selon les cercles d'influence permet à un projet de clarifier sa théorie de changement axée sur les acteurs.

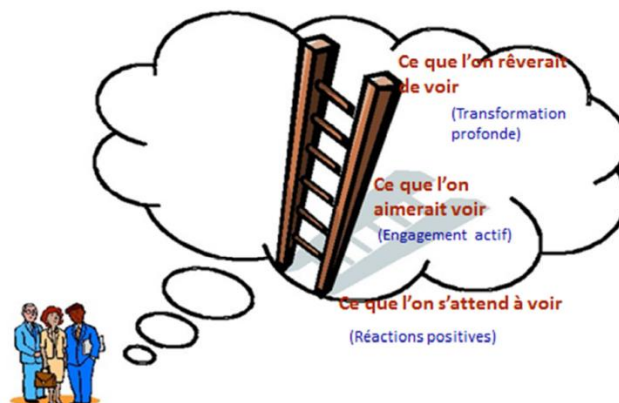
**Figure 3.1 : Les différents cercles d'influence**



La méthode propose de définir des marqueurs de progrès pour chaque acteur placé dans la sphère d'influence (i.e. partenaire limitrophe) du projet afin de suivre et mesurer son évolution vers les objectifs visés par le projet. Les marqueurs de progrès permettent le suivi d'un changement progressif

de comportement chez le partenaire limitrophe, allant d'une réaction positive aux activités du projet à une transformation profonde (voir la figure 3.2.).

**Figure3.2 : Marqueurs de progrès pour suivre un changement progressif de comportement**



L'analyse des changements des acteurs du territoire directement impliqués dans le projet (ce sont les partenaires limitrophes de la sphère d'influence) aide les organisations en charge de la mise en œuvre d'un projet à s'interroger sur l'efficacité des stratégies et des activités mises en œuvre pour influencer ces acteurs afin d'atteindre les résultats attendus par le projet. Ce questionnement régulier sur les stratégies du projet permet de faire évoluer la planification chemin faisant. La méthode propose aussi de s'interroger sur les pratiques de l'équipe du projet et des organisations en charge de la mise en œuvre pour favoriser l'innovation, le partage entre pairs et la diffusion des bonnes pratiques. Suivre les changements chez les autres et au sein de l'unité organisationnelle du projet permet de considérer le projet comme un processus dynamique dans un contexte en constante évolution.

Les différentes étapes de la cartographie des incidences sont illustrées dans la figure 3.3 ci-dessous. Il faut noter que la méthode est adaptable et modulaire, c.-à-d. que la méthodologie est bien adaptable au contexte et besoins spécifiques et qu'il n'est pas toujours nécessaire d'utiliser toutes les étapes ou outils évoqués dans la figure ci-dessous :

**Figure3.3 : Les différentes étapes de la cartographie des incidences**

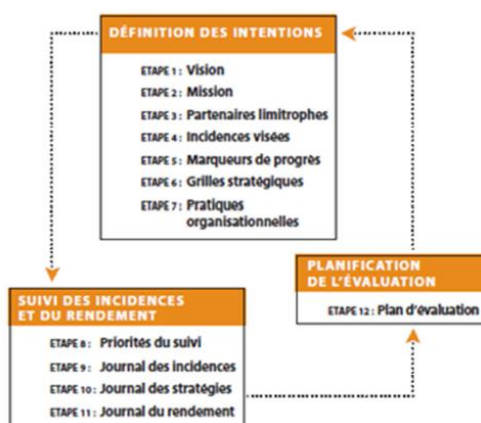


Figure 1. Les trois stades de la cartographie des incidences

### 3.3.3 Analyse des résultats du pilotage de la Cartographie des Incidences (CDI) dans le projet PPMDA

L'utilisation de la cartographie des incidences au sein du projet PPMDA est le premier terrain d'expérimentation de Frères des Hommes. Depuis juillet 2012, FDH en collaboration avec ses partenaires rwandais a expérimenté cette méthode pour mieux suivre et analyser les changements opérés au niveau des organisations paysannes et des autorités locales impliquées dans le projet.

L'animation de ce processus d'expérimentation a été confiée au volontaire FDH basé sur le terrain, à travers une approche participative avec l'équipe projet, et avec l'appui technique de la responsable de l'ingénierie des projets de FDH basée à Paris. La responsable de l'ingénierie des projets avait été formée à cette méthodologie en 2011 à Paris et elle anime désormais des chantiers d'analyse participative du changement social auquel contribuent les projets de FDH au Rwanda, en Haïti et au Sénégal. Au Rwanda le volontaire FDH et l'équipe projet ont été formés à l'utilisation de la cartographie des incidences par la responsable de l'ingénierie des projets. Les étapes majeures de l'expérimentation de la méthode CDI dans le cadre du projet PPMDA sont présentées dans le tableau 3.4 ci-dessous :

**Figure 3.4 : Les étapes majeures de l'expérimentation de la méthode CDI**

Date	Etapes	Commentaires
<b>Mai 2012</b>	Démarrage du projet avec développement du cadre logique et budget. Au commencement, les rapports trimestriels étaient basés sur le cadre logique.	
<b>Juillet 2012</b>	Introduction de la CDI : formulation de la vision/ mission/ partenaires limitrophes/incidences visées/ marqueurs de progrès / grilles stratégiques/ plan de suivi	Confusion au sein de l'équipe projet : les membres de l'équipe se sont demandés s'il s'agissait d'un autre projet. Appropriation limitée par partenaires Rwandais malgré un intérêt exprimé.
<b>Mars 2013</b>	Révision du cadre de la CDI développé en juillet 2012 et réflexion sur la méthode de l'atteinte des marqueurs de progrès avec l'ébauche d'un journal de suivi à 3 couleurs pour visualiser le progrès (vert, jaune, rouge)	Confusion continue au sein de l'équipe. Pas de temps initialement prévu pour ce pilotage dans la planification du projet, dès lors vécu par les partenaires comme du travail additionnel.
<b>Août - déc. 2013</b>	<b>Premier cycle de suivi :</b> le volontaire FDH se rend sur le lieu de travail des animateurs pour remplir avec eux les journaux de suivi basés sur les observations (Août-sept). Réunion d'analyse collective des données de suivi vis-à-vis des marqueurs de progrès (Déc. 2013).	Questions sur la subjectivité du suivi, tentative de comparaison entre les zones perçue comme comparaison des performances. Appropriation faible par les partenaires. Pas trop de débat pendant l'atelier d'analyse.
<b>Jan. mai 2014</b>	<b>Deuxième cycle de suivi :</b> mesure des atteintes des marqueurs de progrès et analyse collective avec animateurs et coordinateurs. Atelier d'analyse collective des données de suivi en mai 2014	Il y a plus de débat. Crainte des animateurs que l'information (donc leurs avis) soit diffusée aux partenaires limitrophes
<b>Sept 2014</b>	Atelier à mi-parcours: Analyse des changements observés depuis le démarrage du projet. Révision des stratégies projet. Réduction des marqueurs de progrès à 5 pour chaque partenaire limitrophe. Révision des journaux des animateurs (fiches de suivi) et critères d'évaluation pour les marqueurs de progrès (introduction d'un système de score de 0 à 5)	Appropriation de la CDI par l'équipe projet et les organisations partenaires.
<b>Oct. 2014</b>	Présentation de la méthode CDI et des résultats du projet PPMDA en termes de changements des acteurs au conseil administratif de FDH.	Appropriation et soutien au niveau de l'organisation FDH pour la CDI.
<b>Nov.- Déc. 2014</b>	<b>Troisième cycle de suivi</b> sur base des nouveaux marqueurs de progrès et fiches de suivi avec atelier d'analyse collective le 16/12/14. Discussions sur base d'une synthèse des résultats pour chacun des dix marqueurs(Powerpoint)	L'animation a été perçue par le volontaire comme aride et fastidieuse pour les personnes présentes, ainsi que très longue. Cependant, l'analyse allait en profondeur et des enseignements utiles pour le programme ont pu être tirés.
<b>Jan. 2014- fév. 2015</b>	<b>Quatrième cycle de suivi</b> sur base des nouveaux marqueurs de progrès et fiches de suivi avec atelier d'analyse collective le 20/02/2015. Animation adaptée : les participants notent, pour chaque marqueur, une grande tendance.	A partir des propositions, qui devaient être au maximum basées sur des histoires de changement, les participants ont pu identifier des grandes tendances. Débats plus animés.

	Mais compte rendu de l'atelier moins détaillé, indiquant des changements en général sans indication de la portée de ces changements
<b>Avril 2015 Ateliers de partage</b> de la vision du projet et des résultats observés avec les autorités locales et les organisations paysannes	Enjeu d'appropriation de la méthode CDI par les coordinateurs du projet au sein des organisations partenaires

### 3.3.3.1 Une évolution dans la maîtrise et l'appropriation de la méthode

Les différentes étapes illustrées dans le tableau 3.4 montrent que l'introduction des innovations apportées au système de suivi basé sur la CDI n'est pas simplement un enjeu technique qui se réalise à travers une formation. Il s'agit plutôt d'un processus dans lequel l'équipe projet cherche à adapter le plus possible des éléments de la méthode aux besoins spécifiques liés au contexte du projet. Ceci se manifeste par exemple à travers les adaptations et évolutions suivantes :

- i. Les longues listes de marqueurs de progrès qui étaient formulées initialement pour chaque partenaire limitrophe ont été réduites à 5 grandes catégories de marqueurs de progrès par partenaire limitrophe. Ceci a fortement aidé la collecte ainsi que l'analyse des données de suivi. Ceci est illustré par le tableau 3.5 ci-après :

**Figure 3.5 : Evolution des marqueurs de progrès pendant le processus de pilotage**

*On s'attend à ce que les autorités locales*

1. Participent aux activités et aux événements organisés par le projet et visitent les réalisations
2. Echantillent plus régulièrement avec les paysans
3. Aient une meilleure compréhension des problématiques et des revendications des petits paysans ayant peu ou pas de terre
4. Maîtrisent les outils de la décentralisation qui leur sont destinés

*On souhaite que les autorités locales*

5. Ecoutent avec une attention spécifique les paysans à petites exploitations agricoles et leurs comités représentatifs
6. Sensibilisent les populations aux techniques d'agriculture et d'élevage développées par le projet à travers leur personnel technique
7. Répondent favorablement aux revendications des organisations paysannes sur des problématiques locales
8. Prennent en compte les problématiques des petits paysans ayant peu ou pas de terre au cours de la planification des plans de développement local
9. Soutiennent l'organisation d'activités et de rencontres mises en œuvre par les organisations paysannes
10. Elles intègrent les techniques d'agriculture et d'élevage développées par le projet dans leurs programmes de développement et les diffusent même au-delà de la zone d'intervention du projet
11. Sont transparentes et redevables vis-à-vis des populations, notamment via l'organisation de journées portes ouvertes

*On aimerait, dans l'idéal, que les autorités locales*

12. Considèrent les organisations paysannes, dont les comités représentatifs, comme interlocuteurs et acteurs de changement
13. Collaborent étroitement avec les comités représentatifs
14. Participent aux actions de plaidoyer des paysans et de leurs organisations, et qu'elles osent porter ces revendications auprès des autorités supérieures.

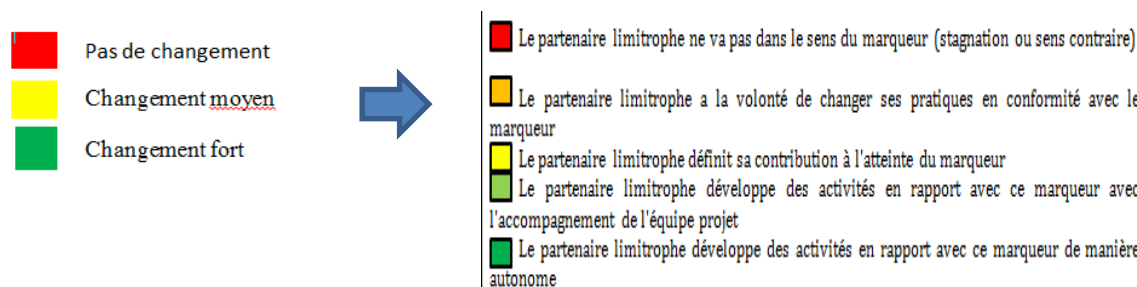


1. Les autorités locales participent aux activités et événements organisés par le projet et visitent les réalisations
2. Les autorités locales ont une meilleure compréhension des problématiques et revendications des petits paysans
3. Les autorités locales échantillent avec les paysans et répondent aux revendications des organisations paysannes sur des problématiques locales
4. Les autorités locales intègrent les techniques (agricoles, d'élevage, d'hygiène et lutte contre la malnutrition) développées par le projet et les diffusent
5. Les Autorités Locales considèrent les organisations paysannes, dont les comités représentatifs, comme des acteurs de changements et des interlocuteurs privilégiés, et collaborent avec elles pour réaliser des activités.

- ii. Un changement des critères d'évaluation des marqueurs de progrès d'un système de trois couleurs (vert : changement fort ; jaune : changement moyen ; rouge : changement faible) à un système de notes (1 à 5) représentées par des couleurs rouge-orange-jaune-vert clair et vert foncé. Ce changement a permis d'avoir des critères plus élaborés permettant une évaluation des marqueurs de progrès plus nuancée par les animateurs (voir figure 3.6).



Figuur 3.6 : Evolution des critères d'évaluation pour évaluer les marqueurs de progrès



- iii. Une évolution vers une analyse plus approfondie pendant les ateliers d'analyse collective des données de suivi avec l'équipe projet. Ceci a été facilité par le nombre réduit des marqueurs de progrès. Le figure 3.7 ci-dessous illustre comment les comptes-rendus pendant les ateliers d'analyse collective deviennent plus riches au fil du temps. La figure montre comment l'analyse dans le dernier atelier du 16/12/2014 consiste en une représentation graphique des résultats du suivi avec une indication du nombre de secteurs où les changements ont été constatés. Pour chaque marqueur de progrès, il y a aussi une réflexion systématique sur les éléments explicatifs des changements observés ainsi que sur les facteurs internes ou externes qui expliquent les différences observées ainsi que les stratégies du projet à renforcer.

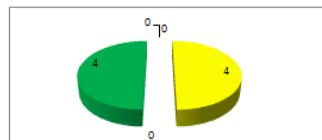
Figure3.7 : Evolution de l'analyse des marqueurs de progrès pendant le processus de pilotage

Extrait du compte rendu de l'atelier d'analyse collective du 21/08/2014

Année de Compilée			
Huyé Septembre	Nyaruguru Est Septembre	Nyaruguru Ouest Sept	Compilé Mai 2014
Participant aux activités et aux événements organisés par le projet et visitent les réalisations			
On constate une évolution au cours de l'année sur la participation des autorités locales, qui s'impliquent plus dans le projet. Dans les raisons pouvant expliquer cet état de fait, on peut noter l'accroissement des journées portes ouvertes et la participation des paysans à ces journées, ainsi que les concours culinaires.			
Echangent plus régulièrement avec les paysans			
		Il n'y a pas eu de développement particulier des échanges.	
On constate ici que les autorités n'échangent pas particulièrement avec les paysans bénéficiaires de l'action en dehors des cadres prévus par le projet. L'accent doit donc être mis sur ce point, que ce soit en invitant les paysans bénéficiaires à solliciter plus régulièrement les autorités locales ou en sensibilisant les autorités sur les spécificités des ménages ciblés par le projet.			
Aient une meilleure compréhension des problématiques et des revendications des petits paysans ayant peu ou pas de terre			
		Ils connaissent les problèmes spécifiques, mais ils ne connaissent pas les revendications (absence de revendications).	
Le consensus sur ce point est que si les autorités locales connaissent les problèmes des populations, elles n'ont pas de connaissances particulières des revendications à cause de l'absence de celles-ci. Par conséquent, il est essentiel de sensibiliser les populations locales sur l'importance de formuler des demandes aux autorités locales et de continuer à les accompagner sur la durée du projet.			

Extrait du compte rendu atelier d'analyse collective 16/12/2014

Marqueurs de progrès: Les autorités locales ont une meilleure compréhension des problématiques et revendications des petits paysans



Quels éléments ont permis d'attribuer ces notes ? Quels sont les éléments explicatifs de ces changements ?

- Afin de donner la couleur vert, les animateurs ont expliqué que ces autorités locales donnaient la parole à tout le monde au cours des réunions afin que les participants puissent exposer leurs problèmes. Elles descendent régulièrement sur le terrain pour rencontrer les paysans. Enfin, il y a une liste des personnes vulnérables de leur secteur disponible au sein de leurs bureaux. Cette liste regroupe les personnes considérées comme pauvres selon les critères du gouvernement rwandais. Ces critères évoluent d'un secteur à l'autre. Ainsi des personnes considérées comme riches dans des zones rurales car elles possèdent relativement plus que les autres habitants de ce secteur peuvent être classées comme pauvres en ville. La catégorisation ouvre droit à certaines aides d'une part et à des abattements d'impôts de l'autre, voire des exemptions.
- La couleur jaune exprime la volonté par ces autorités locales de prendre connaissance des problématiques de petits paysans mais qu'un manque de moyen empêche de résoudre.

Quels facteurs internes/externes expliquent ces différences ?

- Il y a, selon les animateurs, de gros manques de moyens chez les secteurs, qui ne sont pas des décideurs finaux. En effet, ils exécutent des politiques définies au niveau des districts, des provinces et du gouvernement.
- Il n'y a pas de listes spécifiques pour les paysans ayant moins de 250 mètres carrés de terre, mais les autorités locales accompagnent les animateurs dans leurs actions à destination de ces paysans. Elles intègrent de plus en plus les techniques du projet dans leurs politiques agricoles de développement. **Ainsi, dans certains cas, des vaches qui avaient été distribuées par le gouvernement à des paysans ayant peu ou pas de terre ont été échangées contre du petit bétail.**
- Il y a une reconnaissance de leurs problématiques, avec par exemple une priorisation de ces paysans lors du recrutement de main d'œuvre pour les travaux publics, afin qu'ils obtiennent un petit revenu.

Quels sont les éléments à renforcer ?

- Principalement, l'équipe du projet souhaite renforcer le lobbying auprès des autorités locales, au niveau des animateurs mais aussi au niveau des directeurs des structures.

### 3.3.3.2 Valeur ajoutée de la CDI pour gérer des acteurs et relations multiples

Il a été évoqué par les membres de l'équipe projet pendant la mission d'évaluation que la CDI les a aidés à devenir plus attentifs aux acteurs du projet qui sont les premiers responsables de la bonne réalisation de la vision du projet une fois terminé. Ceci a eu différentes implications pratiques pour le suivi et l'évaluation du projet :

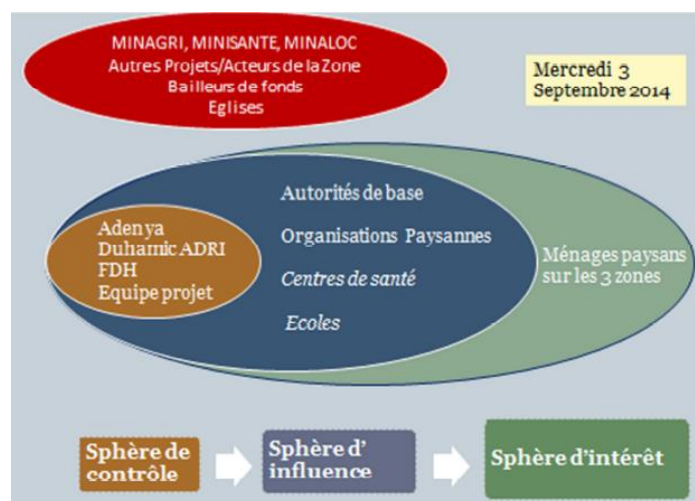
#### *Clarifier la théorie du changement axée sur les acteurs*

Il a été constaté par exemple que la CDI a contribué à une clarification de **la théorie de changement** du projet **axée sur les acteurs**.

*" Cette CDI nous a permis de bien identifier les acteurs avec lesquels on allait travailler (à travers l'exercice des sphères). Avant, ce n'était pas tellement clair.... La CDI contribue à mesurer le niveau de pérennité des activités du projet. Et facilite une autoévaluation : révéler les points forts et points faibles compte tenu des activités"* **Coordinateur projet**

La théorie du changement du projet PPMDA illustrée dans la figure 3.8 montre comment la CDI a aidé à clarifier que les activités du projet visent un renforcement des partenaires limitrophes qui se situent dans le cercle d'influence. Les ménages paysans qui sont les bénéficiaires finaux du projet sont seulement touchés indirectement par le projet. Ceci représente un principe très important qui fait que le projet n'établira pas d'activités qui pourraient diminuer voire compromettre la capacité des partenaires limitrophes.

**Figure3.8 : Théorie du changement du projet PPMDA axée sur les acteurs.**



La réflexion sur la théorie du changement illustrée dans la figure 3.7 a aussi contribué à une discussion qui est toujours en cours au sein de l'équipe autour de la question des écoles et des centres de santé : sont-ils des partenaires limitrophes ou des partenaires stratégiques ? Ce questionnement a découlé de l'évidence que les centres de santé et les écoles sont des acteurs incontournables dans le projet mais qu'ils ne sont pas directement intégrés dans les activités du projet avec un objectif de les renforcer. Il n'y a donc pas un objectif de changement qui a été formulé à leur niveau et ils ne font donc pas l'objet du processus de suivi et évaluation comme c'est le cas pour les organisations paysannes et les autorités locales. Ces réflexions nous semblent indispensables pour bien focaliser le processus de planning, suivi et évaluation sur les partenaires limitrophes et pour bien affiner la théorie du changement.



## ***Renforcer les relations à travers la CDI***

La clarification des acteurs dans la théorie du changement du projet PPMDA a aussi contribué à une implication des partenaires limitrophes dans le processus de suivi, ce qui a permis de renforcer les relations entre l'équipe projet et les partenaires limitrophes mais aussi entre les partenaires limitrophes eux-mêmes. Il est intéressant de noter qu'initialement, le cadre de suivi et évaluation basé sur la cartographie des incidences (i.e. vision, mission, incidences visées, marqueurs de progrès et grilles stratégiques) avait été développé par l'équipe projet en concertation avec FDH uniquement. Dans la mesure où il s'agissait d'une expérimentation d'une méthode inconnue de l'équipe projet même, il avait été décidé que les partenaires limitrophes ne seraient pas impliqués dans la formulation des marqueurs de progrès mais plutôt au fur à mesure du pilotage.

Cependant, dès le démarrage des premiers cycles de suivi, l'équipe a reconnu assez rapidement qu'il était important d'impliquer les partenaires limitrophes dans le processus de suivi. En effet, de plus en plus, l'équipe s'est rendue compte que les incidences visées et les marqueurs de progrès qui décrivent les changements au niveau des partenaires limitrophes n'étaient pertinents que s'ils étaient appropriés par les partenaires limitrophes eux-mêmes. Cette appropriation représente aussi un principe fondamental de la CDI. C'est alors qu'en avril 2015, après trois cycles de suivi, des ateliers ont été organisés avec les partenaires limitrophes pour valider le cadre de la CDI et pour échanger sur les changements observés grâce aux marqueurs de progrès. Ces ateliers ont fortement contribué au renforcement des relations entre l'équipe projet et les partenaires limitrophes et même entre les partenaires limitrophes eux-mêmes qui ont pu échanger. Les citations ci-après illustrent le renforcement des relations à travers la CDI :

- *« Avant l'utilisation de la CDI, je ne me posais pas la question « à quoi contribuent les activités ? ». Je me limitais au petit dialogue, je ne me focalisais pas sur les changements d'avenir. Maintenant, je rentre plus en profondeur. Cela a contribué à une autre relation avec les bénéficiaires, je m'intéresse davantage à eux. Avant, je ne regardais que si le bétail était bien entretenu et je parlais ; après la CDI, je prenais une chaise et je discutais avec les ménages, je prenais le temps »,* Animateur projet
- *« La CDI a renforcé la communication et la collaboration entre les ONG et les organisations paysannes et autorités locales. Les outils développés et l'approche adoptée a permis de renforcer l'unicité du projet (sur le co-partenariat Duhamic ADRI et Adenya). On a fait en sorte que toute l'équipe participe au pilotage de la CDI et même dans les ateliers avec les autorités locales et les organisations paysannes, toute l'équipe est allée dans chaque atelier. En plus, au cours des 3 ateliers de partage durant lesquels on échangeait sur les changements observés avec les organisations paysannes et les autorités locales, une mise en confiance entre les différents acteurs s'est installée .... cela ouvrait le débat et permettait de positionner chaque acteur dans leur rôle »,* Animateur projet
- *« En termes de confiance, celle-ci a augmenté lors de l'atelier Autorités locales (AL) – organisations paysannes (OP). On les a mis ensemble : les paysans ont osé s'exprimer librement devant les AL sur les changements observés. Il n'y avait pas de méfiance. »* Animateur projet

Le pilotage de la CDI a aussi contribué à une évolution de la relation entre FDH et ses partenaires rwandais, Duhamic-ADRI et Adenya. Il y a un consensus général sur le fait que FDH soit à présent davantage engagé dans la réflexion stratégique autour des changements sociaux visés par le projet, et non plus que dans la gestion et le suivi des activités du projet. En plus, on constate aussi une émancipation des animateurs du projet qui se sentent plus à l'aise d'échanger avec l'équipe FDH alors qu'auparavant cette interaction se faisait davantage avec les coordinateurs du projet. Cette évolution est illustrée par les citations ci-après :

- « Cette approche a permis de voir FDH, non pas comme bailleur, mais comme acteur de mise en exécution du projet. La CDI a renforcé cette relation de partenariat. Il y a eu plus d'échanges dans le cadre du processus de suivi et de communication concernant les stratégies à prendre et les outils à développer pour mieux suivre ces changements au niveau des partenaires limitrophes... », Animateur projet.
- « Grâce à la CDI, le rôle de FDH a évolué d'une implication dans la gestion de projet (suivi des budgets et des activités) vers une implication beaucoup plus proactive et stratégique dans la réflexion avec l'équipe projet et les partenaires limitrophes autour des changements sociaux visés par le projet. Nous avons donc une connaissance beaucoup plus profonde du contexte local et des résultats du projet en terme de changements sociaux à présent » Responsable Ingénierie de projets FDH.
- « J'ai vu un changement significatif au niveau des animateurs du projet qui se sentent maintenant plus à l'aise d'interagir avec les représentants de FDH et de donner par exemple leurs points de vue sur les questions budgétaires. Cela montre que FDH est considéré moins un bailleur qui veut contrôler mais plutôt comme un partenaire qui veut collaborer avec l'équipe projet. » Responsable Gestion de projets FDH.

De plus, on voit aussi que la CDI a permis de développer au sein de l'équipe projet une plus grande préoccupation pour la transparence vis-à-vis des partenaires limitrophes. En effet, la transparence est un élément clé pour renforcer les relations de confiance et la redevabilité mutuelle. L'organisation d'ateliers de suivi avec les OP et les AL et l'ajustement du budget pour rendre possibles ces ateliers (alors qu'ils n'étaient pas prévus dans la planification initiale du projet) ne font que confirmer cette tendance d'une plus grande préoccupation pour la transparence.

- « Il est très difficile de récolter les changements au niveau des autorités par exemple. Il ne faut pas que les partenaires pensent que c'est une surveillance de police. Ils ont compris par la suite que c'était une dynamique d'observation. Il faut être transparent et communiquer davantage avec les partenaires limitrophes, la CDI ne doit pas être limitée à l'équipe projet seule », Coordinateur du projet.
- « La nouvelle approche de suivi dans le projet à travers la CDI m'a poussée à adopter plus de souplesse budgétaire pour changer ou ajuster des activités en fonction des résultats et des leçons apprises lors du suivi des changements. L'atelier de suivi avec les organisations paysannes et les autorités locales ainsi que l'augmentation du nombre des concours culinaires sont des exemples d'ajustements de la planification initiale », Responsable Gestion de projets FDH.

Enfin, le volontaire FDH a souligné l'idée que la CDI avait permis d'instaurer une relation plus horizontale entre les membres de l'équipe projet, avec plus de débats entre animateurs et coordinateurs sur les enjeux et les stratégies du projet. Ceci a été observé à travers leur implication active dans les réunions de réflexion sur les données de suivi et leur interaction plus proactive avec les représentants de FDH comme déjà évoqué plus haut.

### 3.3.3.3 Un suivi axé sur l'apprentissage autour des changements au niveau des partenaires limitrophes

Le focus de la CDI mis sur les changements de comportements et relations au niveau des partenaires limitrophes semble avoir contribué à une prise de conscience croissante au sein de l'équipe projet de l'importance de la prise en considération de ces changements qualitatifs. Cette réalisation a dès lors aidé à réorienter le focus traditionnel du processus de suivi mis sur les activités du projet (i.e. sphère de contrôle) vers ces changements au niveau des partenaires limitrophes (i.e. sphère d'influence).

- « La Cdi permet de faire un focus sur le changement social : avoir en tête « qu'est ce qui va changer ? ». Avant la CDI, on n'y pensait pas, on ne faisait que compter le nombre d'animaux distribués par ex. Avec la CDI, on s'intéresse aux changements des mentalités, des comportements : on met le radar sur ces éléments.

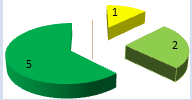

*Dans les autres projets, il manque cette réflexion qualitative. La CDI nous pousse à nous poser des questions à propos du changement social (du côté des AL et des ménages) », Animateur projet.*

- *« On a mis en place des fiches de suivi pour les animateurs pour qu'ils puissent noter les observations constatées sur le terrain. A travers les échanges, cela nous a permis de nous attarder sur les effets non quantifiables. Par exemple, les comportements des autorités envers les paysans -> les marqueurs de progrès étaient très utiles pour révéler le changement. La CDI est un outil de collecte de ces informations », Coordinateur projet.*

L'évaluation a pu constater une évolution significative de la qualité des rapports de suivi sur base de la cartographie des incidences. Ceci est bien illustré par le rapport de l'atelier d'analyse collective du 16 décembre 2014 qui, en comparaison avec les rapports précédents, contient davantage d'informations riches sur les changements observés, les facteurs ou acteurs contribuant à ces changements ainsi que sur l'apprentissage autour de la contribution des stratégies du projet et les ajustements éventuels à faire.

Les deux tableaux 3.1 et 3.2 ci-dessous exposent des observations de changements au niveau des autorités locales et organisations paysannes, qui ont été soulevées pendant le cycle de suivi d'oct. - déc. 2014 et qui ont été captées dans le compte rendu de l'atelier d'analyse collective du 16/12/2014. Les tableaux montrent que la réflexion et l'analyse se focalisent pleinement autour des changements de comportements des partenaires limitrophes (les couleurs des graphiques correspondent aux critères d'évaluation évoqués précédemment dans la section 3.3.3.1 page 31). A partir de ces observations, une analyse a été menée sur les points d'attention à avoir concernant les stratégies du projet. En fait, les changements qu'on a pu constater pendant la mission de l'évaluation sont fortement en lien avec les changements observés pendant les cycles de suivi basés sur la cartographie des incidences. Il s'agit par exemple d'observations autour de la nécessité de renforcer l'appui à la structuration des organisations paysannes ainsi que l'importance de ne pas voir les organisations paysannes comme des bénéficiaires mais comme des acteurs autonomes qui prennent en main leur propre processus de développement (voir tableau 3.2). De même, la nécessité d'impliquer plus activement les autorités locales dans le projet a été soulignée (voir tableau 3.1).

**Tableau 3.1 Exemples de changements observés au niveau des AL pendant le cycle de suivi oct-déc 2014**

Marqueurs de progrès	Exemples de changements observés et points d'attention identifiés.
Autorité Locales	
1. Les Autorités Locales participent aux activités et événements organisés par le projet et visitent les réalisations.	<p><b>Changement:</b> Certaines autorités locales sont particulièrement actives vis-à-vis des activités du projet. Certaines les intègrent même dans leurs agendas et leurs contrats de performance. D'autres ont cependant besoin d'être un peu plus accompagnées pour ce faire, et les animateurs les contactent régulièrement pour les informer des événements du projet et les inviter à venir participer.</p> <p><b>Point d'attention:</b> Il a été évoqué par les animateurs que dans le futur, pour obtenir une meilleure vue sur les changements au niveau des AL, il faudra échanger avec différents représentants des AL et pas seulement avec le chargé des affaires sociales ou le secrétaire exécutif.</p> 
2. Les Autorités Locales ont une meilleure compréhension des problématiques et revendications des petits paysans.	<p><b>Changement:</b> Dans certains cas, des vaches qui avaient été distribuées par le gouvernement à des paysans ayant peu ou pas de terre ont été échangées contre du petit bétail. Il y a aussi une reconnaissance de leurs problématiques, avec par exemple une priorisation de ces paysans lors du recrutement de main d'œuvre pour les travaux publics, afin qu'ils obtiennent un petit revenu.</p> <p><b>Point d'attention:</b> Il y a un besoin de renforcer le lobbying auprès des AL aux différents niveaux.</p> 

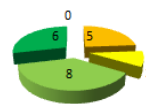
3. Les Autorités Locales échangent avec les paysans et répondent aux revendications des Organisations paysannes sur des problématiques locales.	<p><b>Changement :</b> Lors des réunions entre les autorités locales et la population, il y a eu de riches débats sur des thématiques liées au développement. Les paysans ont posé des questions sur les politiques mises en œuvre et les autorités locales ont répondu, informant les populations des progrès réalisés et des logiques des actions conduites. Les autorités de secteur se font en outre parfois le relais des revendications des paysans qu'elles ne peuvent résoudre à leur niveau à leurs supérieurs hiérarchiques.</p> <p><b>Point d'attention :</b> Le principal objectif de changement vis-à-vis de ce marqueur est de changer la perception qu'ont les autorités locales des organisations paysannes : celles-ci doivent être vues comme de réels acteurs de changement. Pour cela, il faut renforcer la structuration des organisations paysannes ainsi que les formations en leadership.</p>	
4. Les Autorités Locales intègrent les techniques (agricoles, d'élevage, d'hygiène et lutte contre la malnutrition) développées par le projet et les diffusent.	<p><b>Changement :</b> La démultiplication est très intégrée dans les secteurs de l'action, et les autorités locales déclarent déjà qu'elles vont s'assurer que cette activité va continuer après le projet. Le même constat a lieu pour la production de compost et le suivi des petits animaux, qui traduit un intérêt prononcé des autorités locales pour le petit bétail.</p> <p><b>Point d'attention :</b> (Pas d'information)</p>	
5. Les Autorités Locales considèrent les organisations paysannes, dont les comités représentatifs, comme des acteurs de changements et des interlocuteurs privilégiés, et collaborent avec elles pour réaliser des activités.	<p><b>Changement :</b> Scores : 2 AL score 2 ; 3 AL score 3 ; 1 AL score 4 et 2 AL score 2. Pas d'information qualitative donnée pour ce marqueur.</p> <p><b>Point d'attention :</b> L'objectif est d'appuyer les organisations paysannes à passer, aux yeux des autorités locales, du statut de bénéficiaires d'un projet de développement à acteurs du développement sur leur secteur. Pour ce faire, plusieurs adaptations peuvent être renforcées selon l'équipe du projet. Il faut renforcer l'autonomisation des organisations paysannes dans la mise en œuvre de certaines activités du projet et inviter les autorités locales à participer à ces actions. Les initiatives pilotes peuvent également être l'occasion de renforcer la coopération entre les deux partenaires limitrophes en les poussant à organiser conjointement des actions de sensibilisation. Enfin, l'équipe du projet devrait inviter plus régulièrement les autorités locales à constater les réalisations des organisations paysannes.</p>	

**Tableau 3.2 Exemples de changements observés au niveau des OP pendant le cycle de suivi oct-déc 2014**

Marqueurs de progrès Organisations paysannes	Exemples de changements observés et points d'attention identifiés.
1. Les organisations paysannes maîtrisent les techniques et les pratiques développées par le projet (agriculture, élevage, hygiène, nutrition)	<p><b>Changement :</b> L'équipe du projet a noté que les organisations paysannes diffusent les techniques d'élevage et d'hygiène à leurs voisins. Cela se fait en partie par l'observation que font les voisins des membres de ces organisations de l'amélioration de leurs conditions de vie. De plus, lors des réunions organisées par le projet, les voisins se joignent aux bénéficiaires. Des 21 OP qui faisaient partie du cycle de suivi, 6 n'ont pas encore montré des activités concrètes qui montrent le changement.</p> <p><b>Point d'attention :</b> Il faut tout d'abord renforcer les comités représentatifs, en particulier ceux dans les morceaux orange et jaune. L'animateur peut ainsi effectuer des visites plus régulières auprès de ces villages qui présentent une plus grande faiblesse.</p> <p>Il est également nécessaire de souligner le fait qu'elles ne sont pas des organisations de Duhamic-Adri ou Adenya, mais des partenaires du projet et des acteurs à part entière. On retrouve ici l'idée de faire évoluer les organisations du statut de bénéficiaire à celui d'acteur. Enfin, il faut sensibiliser les organisations paysannes à la nécessité pour elles de s'approprier les activités du projet afin de continuer l'action après la fin du projet</p>

2. Les organisations paysannes sont bien structurées et organisées : elles fonctionnent démocratiquement, avec un souci de l'approche genre.

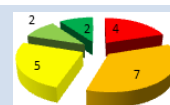
**Changement :** Les organisations qui se trouvent dans les pièces vertes du gâteau sont parfaitement autonomes selon les membres de l'équipe projet : elles réalisent elles-mêmes leurs réunions, leurs comptes rendus et la tenue des comptes. Il est à noter qu'il est très rare que les membres d'un comité directeur changent au cours de la vie d'une organisation, sauf en cas de problème d'intégrité. En outre presque toutes les organisations ont mis en place des systèmes d'épargne communautaire entre les membres, à raison de 100 à 200 FRW par semaine.



**Point d'attention :** L'équipe du projet suggère de renforcer la formation en leadership (comme au cours du séminaire de septembre). Ce renforcement devrait se focaliser sur les règles de fonctionnement démocratique et l'implication des membres dans la vie de leur association. En effet, jusqu'à présent, il y a une certaine tendance à suivre les décisions des présidents des associations. Il faudrait développer des thématiques en lien avec la redevabilité des leaders, le contrôle de l'action de l'organisation par les membres et la validation des décisions.

3. Les organisations paysannes participent aux espaces de concertation

**Changement :** La culture rwandaise réduit, selon l'équipe du projet, la capacité des organisations paysannes à poser des questions « gênantes » aux autorités locales. En effet, cela apparaît comme complexe et inapproprié de leur part que de remettre en cause les déclarations des autorités locales. De plus, il est assez difficile pour les autorités locales de mettre en place des espaces de concertation. Cela se fait très souvent avec l'appui des membres de l'équipe du projet. Et, même lorsque ces espaces sont organisés, la participation des membres des organisations paysannes y reste très faible.



**Point d'attention :** Il convient de sensibiliser les autorités locales sur la nécessité de donner une réelle place aux organisations paysannes dans ces espaces de concertation. Il faut également que ces séquences soient préparées en amont, d'une part par l'équipe du projet avec les organisations paysannes et de l'autre par les autorités locales. Il arrive que certaines réunions ne soient annoncées que la veille de leur tenue, limitant la participation. Il faut également pousser les organisations paysannes à participer aux journées portes ouvertes, afin qu'elles puissent exposer leurs réalisations, connaissances et solutions aux problématiques rencontrées sur leur secteur afin de paraître plus légitimes aux yeux des autorités locales. L'équipe du projet doit à ce titre également plus s'investir dans l'organisation de ces journées.

4. Les organisations paysannes expriment leurs idées, sont forces de propositions et défendent les droits et les intérêts des petits paysans

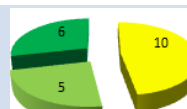
**Changement :** Les organisations paysannes sont encore intimidées par l'idée de faire des suggestions/reproches aux autorités locales et ne s'expriment donc pas. Des boîtes à suggestions, anonymes, existent, mais ne sont pas utilisées.



**Point d'attention :** Accompagner plus les organisations paysannes avant, pendant et après leurs rencontres avec les autorités locales. Il s'agirait de les aider à formuler leurs propositions et appuyer leur mise en œuvre auprès des autorités locales. La formation en leadership et en techniques d'expression a produit un impact très positif et cette formation pourrait être renouvelée afin de continuer à accompagner ce changement. On estime que les activités liées aux initiatives pilotes ont contribué à la confiance en soi des paysans et vont continuer à le faire. En effet, les 30 participants à la base de ces initiatives se sentent initiateurs de ces activités et invitent les autres acteurs de leur secteur à travailler avec eux.

5. Les organisations paysannes sont des acteurs exemplaires et reconnus sur leur zone d'intervention

**Changement :** Les OP partenaires du projet s'impliquent très fortement dans leur secteur. Par exemple, une association à Rusenge a aidé à construire des salles de classe pour l'école, bâti la maison d'un de leurs membres et a réuni de l'argent pour une activité d'un programme de l'Etat. Les OP organisent également des formations techniques, comme celles qu'elles ont reçues, à destination des agriculteurs de leur zone d'intervention. Certaines cultivent également des légumes et les revendent à la population de leur secteur, contribuant à la nutrition des habitants. Un comité représentatif a, à ce titre,



décidé de donner des œufs de leurs poules pondeuses aux ménages qui ont des enfants malnutris.

**Points d'attention :** Les animateurs doivent identifier plus précisément les OP ayant besoin d'un appui et renforcer leur accompagnement et les aider à recevoir un statut juridique. Il faut également les encourager à présenter leurs réalisations et activités aux autorités locales, afin que celles-ci les assistent dans leurs actions. A titre d'exemple, les activités de démultiplication sont très appréciées par les autorités locales et les organisations paysannes. Peut-être pourrait-on organiser tous les deux mois une cérémonie de transmission des animaux avec les autorités locales de cellule et de secteur ?

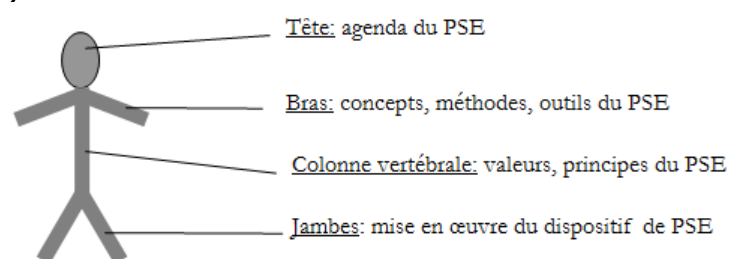


### 3.3.3.4 Le pilotage de la CDI comme processus de renforcement de capacité organisationnelle

Le pilotage de la CDI dans le projet PPMDA a sans doute contribué à un processus de changement au niveau même de l'équipe projet, incluant les animateurs et coordinateurs des organisations rwandaises Duhamic-ADRI et Adenya ainsi que Frères des Hommes en France.

D'après les sections précédentes, ce changement se déroule à la fois sur un niveau technique et un niveau politique (c.-à-d. un niveau politique en interne du projet PPMDA). La métaphore du corps humain (voir figure 3.9) proposée par INTRAC (Lipson & Hunt, 2007<sup>2</sup>) pour décrire les différentes dimensions à prendre en compte dans un processus de renforcement des capacités aide à expliquer la dimension technique et politique d'un système de planning, suivi et évaluation. (Van Ongevalle et Maarse, 2011).

**Figure 3.9** Les quatre dimensions clés d'un système de planning, suivi et évaluation (adapté d'Intrac, 2007)



- **La tête – Agenda du PSE**

La tête réfère à l'agenda du PSE, à savoir les raisons pour lesquelles on s'investit dans le suivi-évaluation. Comme déjà évoqué en section 3.3.1, l'agenda pour le pilotage de la CDI était au début plutôt déterminé par Frère des Hommes qui voyait la CDI comme une méthodologie bien adaptée à sa vision du changement transformatif et social au niveau des acteurs endogènes. La CDI était aussi vue comme une réponse aux exigences des bailleurs autour d'une gestion axée sur les résultats (GAR). Pourtant, sur la base des résultats des entretiens menés pendant la mission d'évaluation, il a été constaté qu'initialement, cet agenda n'était pas bien approprié par les partenaires rwandais. Bien que l'équipe semblait assez réceptive aux principes de la CDI (c.-à-d. le focus sur les changements des comportements des partenaires limitrophes et l'apprentissage mutuel) et reconnaissait sa pertinence pour le projet, il y a eu de grandes questions sur le fait que le pilotage de cette méthode n'était pas pris en compte dans la planification du projet. Dès lors, il y a eu une confusion au sein des animateurs et coordinateurs vis-à-vis du processus de pilotage.

*« Comment introduire dans la description du projet cette approche de suivi de ces changements et quel est le temps matériel que cela peut prendre pour estimer les ressources nécessaires et le volume de travail ? »*  
(Coordinateur projet)

Ce manque de partage ou de l'appropriation de l'agenda a certainement contribué à la réticence de l'équipe d'utiliser la méthodologie au début, même si d'autres facteurs bloquants plus techniques (comme la maîtrise limitée de la méthodologie du premier volontaire de FDH chargé de l'animation de la cartographie des incidences) y ont contribué aussi. Au fur à mesure, l'agenda est devenu plus

---

<sup>2</sup> Lipson B. &, Hunt M. (2007), Capacity Building Framework: A Values-based Programming Guide, Intrac, Praxis Series No.3.

clair et l'équipe a donc pu se l'approprier, ce qui a permis une plus forte implication de l'équipe dans l'expérimentation de la méthode. Les résultats concrets qui sont sortis des cycles de suivi basés sur la CDI ont aidé à persuader l'équipe de sa pertinence. Aussi l'évolution du rôle de FDH dans le pilotage de la CDI s'est avéré essentiel pour stimuler l'appropriation de la méthode par les partenaires. Pendant les deux premières années, l'animation de la méthode était plutôt dans les mains du volontaire résident de FDH. Le volontaire assurait l'implémentation de la méthode mais constituait également un frein dans l'appropriation de la méthode par l'équipe projet qui ne se sentait pas en charge de l'analyse des données de suivi. Ce défi d'appropriation a été soulevé dans une réflexion du volontaire FDH à la fin de sa mission (voir citation ci-dessous).

*« On revient sur le problème du concret face à l'abstrait. Je saisis bien l'intérêt de la cartographie des incidences, mais j'ai l'impression que les partenaires ont eux-mêmes besoin de voir quel résultat concret la cartographie des incidences peut leur apporter. C'est un message sur lequel il faut réfléchir et leur présenter pour qu'ils s'emparent de la méthode et s'y intéressent, car c'est ça qui est réellement derrière. Cela va bientôt faire 2 ans que la méthodologie est présentée aux partenaires, et au cours de ma dernière présentation, j'ai encore eu des questions sur le fonctionnement de celle-ci et sur la signification des marqueurs de progrès. J'ai l'impression (et ce n'est peut-être qu'une impression) que pour l'instant, les partenaires se plient à l'expérimentation par politesse vis-à-vis de Frères des Hommes, et que l'intérêt affiché reste de façade. Je pense qu'une fois qu'un but concret pourra être présenté aux partenaires, ceux-ci se saisiront de la méthodologie et du coup nous permettront de la réaliser pleinement ». (Réflexion volontaire FDH)*

Toutefois, au moment du départ du volontaire, FDH était beaucoup plus dans un rôle de facilitateur que de coordinateur. L'équipe projet a pris en charge la coordination du processus de suivi basé sur la CDI. A partir du deuxième semestre de 2015, il est prévu de continuer la collecte de données à partir des marqueurs de progrès et des fiches de suivi, d'organiser des ateliers de suivi trimestriels avec l'équipe projet ainsi que des ateliers d'analyse collective avec les partenaires limitrophes. L'expérience montre l'importance de bien gérer le processus d'appropriation et de mettre le plus vite possible la coordination du processus de suivi dans les mains des partenaires locaux.

### • La colonne vertébrale : principes, valeurs du PSE

La colonne vertébrale, ce sont les valeurs et les principes du PSE, à savoir « les idées et les qualités qui nourrissent, et sont nourries à leur tour par les croyances, principes et aspirations qui sont importantes pour les acteurs impliqués dans les activités de PSE » (Lipson & Hunt, 2007, p.39). Ces valeurs sont transversales à toutes les autres dimensions. Pour la CDI, la participation des parties prenantes et l'apprentissage/analyse collaborative sont des principes clés.

Il est évident que le projet a eu une démarche assez remarquable dans la mise en œuvre de ces principes. Dès le début, toute l'équipe a été impliquée dans l'expérimentation de la CDI et incluse dans le développement du cadre de suivi (i.e. vision, mission, incidences visées, MPs, grilles stratégiques, outils de suivi, la collecte des données et les ateliers d'analyse collective). Il est clair que cette démarche a demandé un investissement significatif de l'équipe projet, spécialement en termes de temps. Bien que l'implication ait été un grand atout, il y a aussi le risque que le temps investi dans les réunions de suivi représente un temps pendant lequel les animateurs ne font pas leur travail d'animation quotidien auprès des paysans dans leur secteur. Dans la mesure où il y a une grande demande d'un suivi plus intensif des animateurs auprès des membres des organisations paysannes, il faut prêter attention à ce que le projet trouve un bon équilibre entre les activités du projet et les activités de suivi. Il sera utile de faire un état des lieux du temps passé dans les réunions et du temps passé dans l'animation dans les villages. Ceci pourra aider le projet à optimiser la régularité et l'intensité des cycles de suivi.



La mise en œuvre des principes de participation et d'apprentissage collaborative a aussi été observée dans l'implication de plus en plus forte des partenaires limitrophes dans le processus de suivi. Bien que leur implication ait été initialement limitée à la collecte des données, les trois ateliers en avril 2015 de partage du processus et de discussion sur le cadre de la CDI et les résultats des cycles de suivi ont été bénéfiques. Cette démarche de partage souligne aussi un changement significatif dans la maîtrise de la CDI au sein de l'équipe projet qui a organisé et animé ces ateliers de partage qui se sont déroulés en kinyarwanda. Ceci a aussi été évoqué par le volontaire FDH :

*« Le partage de la cartographie des incidences aux partenaires limitrophes est extrêmement important, et une mise en œuvre qui ignorerait trop longtemps ce point risquerait de se priver d'une quantité importante d'éléments pertinents voire pourrait trahir sa logique de mener une réflexion collaborative sur les changements voulus par les bénéficiaires. Cependant, il peut être difficile de procéder à ce partage dès le démarrage de la mise en œuvre de la méthodologie, les barrières linguistiques et culturelles pouvant être infranchissables. Il est nécessaire que l'équipe du projet nationale soit à la tête des ateliers de partage, et pour cela, il est indispensable qu'elle ait acquis une maîtrise et une compréhension suffisante de la cartographie des incidences »* (Réflexion volontaire FDH)

Il est important aussi de noter que l'introduction de la CDI vient avec des implications très concrètes liées à la mise en œuvre de ces principes. Dans le cas du projet PPMDA, ces implications incluaient un investissement réel des moyens financiers pour organiser toutes les réunions de formation et développement du cadre de suivi et les réunions d'analyse collective et de partage. De plus, cela a été également un investissement en termes de temps pour les acteurs impliqués dans le processus. Comme évoqué plus haut il est important de bien gérer cet investissement par rapport aux moyens disponibles (voir aussi la réflexion sur les jambes ci-dessous).

- **Les bras : concepts, outils, méthodes du PSE**

Les bras évoquent les méthodes et outils de collecte de données et d'analyse ainsi que les concepts qui sous-tendent ces méthodes et outils. Comme évoqué dans la section 3.3.3.1, l'équipe projet a parcouru un processus d'expérimentation de la CDI qui a fortement contribué à une maîtrise de la méthode plus en profondeur. Ce parcours est caractérisé par une forte adaptation de la méthode au contexte spécifique du projet PPMDA et aux besoins et capacités des parties prenantes. Dès lors, différents concepts et outils de la CDI ont été modifiés, testés et remodifiés encore si nécessaire. Ces modifications et adaptations ont été faites en présence de toute l'équipe lors de réunions coordonnées par le volontaire FDH et/ou la responsable d'ingénierie des projets :

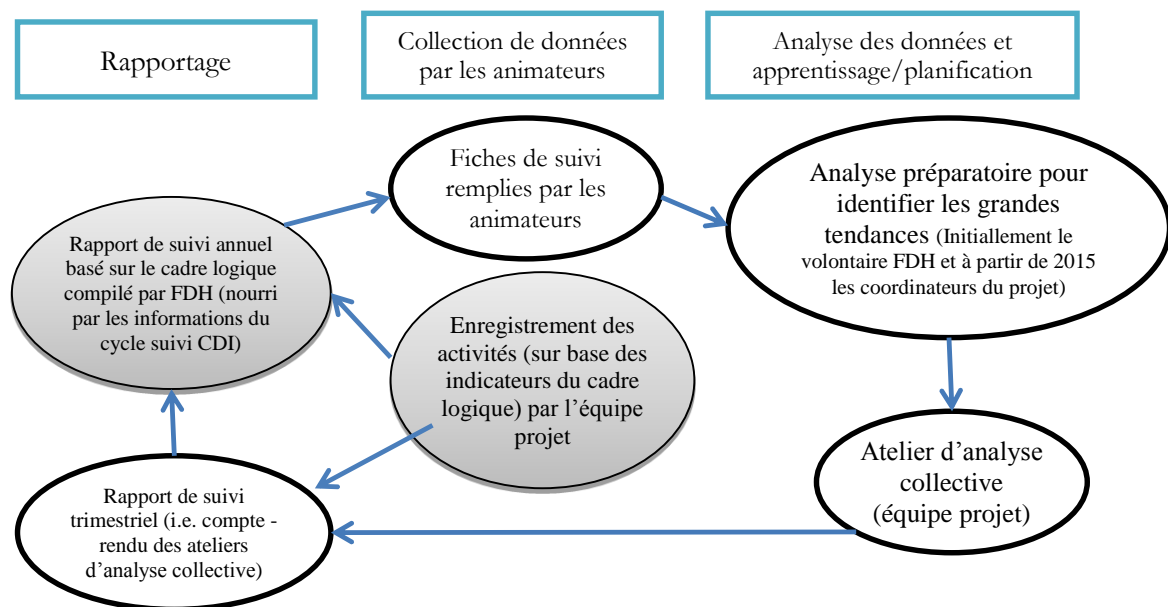
*« Il semble donc important de garder en tête que la cartographie des incidences est une méthodologie flexible qui doit être pensée pour le contexte dans lequel elle est employée. En mettant en avant ses applications concrètes et quotidiennes, elle n'apparaît plus aux yeux des partenaires comme un autre élément de contrôle de leur travail mais comme un outil servant à améliorer la qualité de celui-ci. Elle est également très utile comme base de discussion avec les partenaires limitrophes et ultimement avec les bénéficiaires afin de connaître leurs envies et objectifs en rapport avec leur propre développement »* Réflexion volontaire FDH

Cette approche d'expérimentation a permis à l'équipe de trouver des solutions techniques à des défis spécifiques rencontrés pendant le processus de suivi. Par exemple, la subjectivité et la généralité (abstraction) soulevées pendant l'évaluation des marqueurs de progrès relevaient de ces défis. Bien que la subjectivité constitue encore un défi, elle l'est moins depuis le développement de nouveaux critères (scores 0 à 5 avec description pour chaque score) et l'introduction d'une fiche de suivi qui

aide les animateurs à enregistrer leurs observations significatives pendant les visites des ménages ou les activités du projet.

Finalement, partant d'un cadre de la CDI assez complexe en 2012, l'équipe a réussi à élaborer et mettre en pratique un cycle de suivi clair et plus adapté à la situation. La figure 3.10 visualise les éléments clés du système de suivi du projet basé sur la CDI. Les ballons gris représentent les activités de suivi basées sur le cadre logique, les ballons sans couleur représentent les activités de suivi basées sur la CDI. La figure illustre comment l'information apportée par l'utilisation de la CDI nourrit le rapportage sur les indicateurs du cadre logique.

**Figure 3.10 Visualisation des activités de suivi dans le projet PPMDA basé sur la CDI et le cadre logique**



### • Les Jambes : mise en œuvre du dispositif de PSE

Les jambes évoquent la mise en œuvre pratique du dispositif de suivi-évaluation (« quels sont les facteurs et acteurs qui font que le dispositif est mis en œuvre ? »).

Le soutien et la direction de FDH via la présence du volontaire, la responsable de l'ingénierie des projets et du directeur ont certainement contribué fortement à la poursuite du pilotage de la CDI dans le projet PPMDA. Comme déjà évoqué plus haut, l'expérimentation de la CDI implique un investissement financier et temporel. Le soutien solide apporté par FDH implique aussi que la mise en œuvre de la CDI reste encore assez dépendante de la motivation de FDH. Cet élément a aussi été évoqué par le volontaire FDH à la fin de sa mission:

*« Ainsi, il apparaît que l'équipe du projet est maintenant bien plus ouverte à la méthodologie de la cartographie que ce qu'elle a pu l'être au démarrage. Cependant, si elle a bien intégré les différentes méthodes mises en œuvre au cours de ces trois dernières années, et si elle comprend aujourd'hui l'approche et la logique, on peut rester circonspect sur son application quotidienne sans un référent pour la dynamiser régulièrement. »*

Réflexion volontaire FDH

Afin de veiller à la bonne appropriation du processus de suivi et d'évaluation de l'équipe dans le futur, il est important d'inclure les moyens financiers et humains nécessaires à sa mise en œuvre dans le planning opérationnel et budgétaire dès le début. Ceci a été fortement recommandé par les coordinateurs du projet pendant la mission d'évaluation. Egalement, comme déjà évoqué plus haut, la responsabilisation de l'équipe projet vis-à-vis de la coordination de la méthode, incluant la collecte et l'analyse des données, sera aussi un élément clé pour l'appropriation et la durabilité de cette nouvelle approche de suivi et évaluation basée sur la CDI. Bien que l'appropriation de la CDI au niveau de l'équipe projet soit bien prometteuse, il reste encore à voir si cette appropriation peut être élargie au niveau de l'organisation des partenaires rwandais. A présent, l'appropriation au niveau organisationnel n'est pas encore évidente. Ceci présente un point d'attention dans la collaboration entre FDH et ses partenaires Adenya et Duhamic-ADRI.

De plus, il sera aussi important de continuer à améliorer l'utilisation des informations soulevées par la CDI pour enrichir le rapportage basé sur les indicateurs du cadre logique. Dans ce but, il sera utile de continuer à œuvrer vers une qualité d'analyse des marqueurs de progrès. Cette analyse s'est améliorée au fur et à mesure du pilotage de la CDI (voir section 3.3.3.1). Par exemple, les tableaux 3.1 et 3.2 mettent en évidence que l'analyse des données de suivi pendant les ateliers de réflexion donne lieu à des apprentissages importants sur les résultats des activités du projet. Ceci a aussi aidé à enrichir le rapportage autour des indicateurs du cadre logique. Le tableau 3.3 ci-dessous montre comment les informations recueillies à partir du suivi basé sur la CDI ont été utilisées pour nourrir la réflexion sur les points forts et difficultés des activités du projet ainsi que sur les perspectives pour la prochaine phase du projet.

**Tableau 3.3 Extrait du rapport annuel autour des activités du cadre logique du projet PPMDA**

Activité	Avancée de la réalisation au trimestre 3 (Oct-Déc. 2014)	Points forts et difficultés	Indicateurs chiffrés cumulatifs	Perspectives pour la prochaine période
1.5 Formation des membres des groupements économiques aux différentes techniques de production agricole et d'élevage (lapins, poules pondeuses, porcs, champignons, maraîchage)	Il y a eu une formation de 2 jours par secteur soit 16 jours en tout sur les techniques de compostage. Cette formation a été animée par trois modérateurs externes en tout. La formation s'est déroulée du 27 Novembre au 4 Décembre simultanément sur les trois zones. De plus une distribution de champignons a eu lieu dans la zone Nyaruguru Ouest dans le cadre de la mise en place de champignonnières dans les ménages. Des groupements de paysans dans chaque village ont reçus les plantules afin de mettre en œuvre des cultures collectives de champignons.	Cette technique a été très appréciée par les participants ainsi que par les autorités locales. Les participants se sont par ailleurs engagés à diffuser ces techniques autour d'eux. Il est à noter que dans certains secteurs, le compostage était intégré dans les contrats de performance, ce qui a assuré l'entière collaboration des autorités au cours de ces sessions de formations.	A Nyaruguru Ouest, il y a eu 61 personnes dont 30 femmes et 31 hommes. A Nyaruguru Est, il y a eu 77 personnes formées dont 53 femmes et à Huye il y a eu 50 personnes formées dont 21 femmes. A Nyaruguru Ouest, 1.200 tubes de champignons ont été distribués à 300 ménages. Des composts exemples ont été mis en place dans les ménages choisis au cours des formations, à raison de 4 composts par secteur, soit 32 en tout.	Le projet estime que les participants vont mettre en œuvre les enseignements acquis au cours de ces formations et les diffuser auprès des membres de leurs organisations et groupements respectifs. A travers les activités d'accompagnement par les animateurs, cette technique sera disséminée auprès d'autres ménages partenaires du projet.

Mais il y a encore un risque que cette analyse reste trop générale indiquant seulement qu'il y a eu un changement mais sans analyser la portée géographique de ces changements. Par exemple, dans le tableau 3.3 ci-dessus, il est écrit : *"Il est à noter que dans certains secteurs, le compostage était intégré dans les contrats de performance"*. Bien qu'il s'agisse d'un changement très significatif, il manque une analyse sur le nombre de secteurs où ce changement est visible. Intégrer cet élément dans l'analyse pourrait aider l'équipe à suivre les tendances des changements à travers les différents secteurs. Les analyses dans les tableaux 3.1 et 3.2 montrent que l'équipe projet a commencé à mener une analyse sur la portée et il

serait conseillé de poursuivre dans cette direction. Cependant, étant donné que ce n'est pas réaliste de faire un suivi trimestriel basé sur la CDI dans chaque secteur, l'équipe pourra essayer de couvrir les 8 secteurs dans trois cycles de suivi consécutifs et alors de faire le bilan pendant un atelier d'analyse collective à la fin de l'année. Ceci permettra de ne pas donner uniquement des informations qualitatives mais d'avoir une estimation quantitative de la portée des changements à travers les différents secteurs. Cette information pourra permettre un certain niveau d'aggrégation des données de suivi, ce qui sera très utile pour le rapportage aux bailleurs ainsi qu'aux partenaires limitrophes.

## 4 | Conclusions et recommandations

### 4.1 Contribuer à un impact réel porté par les paysans eux-mêmes dans le secteur agricole et de l'élevage

Basé sur les entretiens avec les membres de l'équipe projet, les membres des organisations paysannes et les représentants des autorités locales des 8 secteurs touchés par le projet, nous pouvons conclure que le programme PPMDA est fortement reconnu pour contribuer à un impact réel et positif sur l'amélioration des conditions de vie des ménages paysans ayant moins de 0.25 ha à travers une augmentation des revenus et une alimentation plus équilibrée. Il est estimé que 5 000 ménages paysans au moins ont été touchés par le projet. Ceci représente une réalisation remarquable compte tenue de la taille limitée de l'équipe projet (3 animateurs, une nutritionniste et deux coordinateurs).

L'encadrement et la structuration des paysans autour du processus de la démultiplication du petit bétail (lapins, cochons), l'établissement des jardins potagers et la gestion des caisses communes, sont ressortis fortement des entretiens et visites de terrain comme étant des stratégies clés qui aident les paysans à prendre en main leur propre développement. Bien que ces stratégies étaient déjà assez connues et utilisées au Rwanda et promues par les autorités locales, la valeur ajoutée du projet est son focus sur les paysans vulnérables qui sont souvent oubliés par les autorités locales et sur leur autonomisation. Cette autonomisation est un des points forts du projet et a souvent été évoquée lors des entretiens et visites de terrain : les paysans constatent de nettes améliorations dans leurs conditions de vie et perçoivent ces changements comme leur propre accomplissement permis par les formations agricoles et d'élevage. Ni dans les entretiens, ni pendant les visites de terrain, l'évaluation a observé une tendance où les paysans se voient dans une position dépendante du projet en termes de financement. Au contraire, il y avait plutôt le sentiment général qu'il n'y avait pas de question d'un retour vers le point de départ en terme de conditions de vie améliorées même après la clôture du projet. Cela témoigne donc d'une émancipation assez forte des paysans, ce qui représente une condition essentielle pour la durabilité des résultats du projet.

La traduction concrète du principe d'autonomisation a été mis en évidence par l'évaluation à travers les observations suivantes : 1) Un fort accent sur le renforcement des capacités des paysans et leurs groupements ; 2) un accent particulier sur le renforcement de la relation entre les organisations paysannes et les autorités locales.

### 4.2 Un accent particulier sur le renforcement des capacités des paysans et leurs groupements

Un atout fort du projet PPMDA est son accent particulier sur le renforcement des capacités des paysans via l'utilisation d'approches non paternalistes qui impliquent activement les bénéficiaires dans la prise en charge de leur propre développement. Les approches suivantes se sont avérées particulièrement fortes en termes de renforcement de capacités

- Des formations qui vont en profondeur pendant lesquelles les participants maîtrisent des techniques spécifiques (par ex., culture des champignons, aménagement de jardins potagers, leadership, structuration de groupements...).
- Des activités d'échanges entre collègues à travers les voyages d'étude, les activités de sensibilisation organisées par les paysans eux-mêmes (concours inter-villages, démonstrations culinaires...).
- L'appui continu des animateurs du projet bien implantés dans les secteurs et capables de donner un encadrement très adapté aux besoins spécifiques des paysans.

Ce renforcement des capacités a été accompagné d'un changement des mentalités chez les paysans, notamment en termes d'alimentation et de pratiques agricoles et d'élevage (voir plus haut). Les paysans ont compris à présent qu'il était bien possible pour eux de sortir de la pauvreté par leurs propres moyens, et cette prise de conscience représente un acquis important pour assurer la pérennité des actions du projet en vue d'aboutir à une transformation sociale.

### Recommandations :

- Il est expliqué dans la section 3.1 que la structuration des paysans dans les organisations paysannes prévoit une démultiplication des formations : les personnes formées par le projet doivent former à leur tour les autres membres n'ayant pas pu bénéficier des formations. Durant la semaine d'évaluation, nous avons constaté que ce processus de démultiplication des formations ne se réalise que de manière partielle. Bien qu'il y ait un retour dans la plupart des cas, les animateurs et les membres des organisations paysannes ont souligné durant les entretiens que la diffusion de l'information aux membres de base des organisations reste un défi réel. Les personnes ayant bénéficié des formations n'ont parfois pas les compétences techniques pour retransmettre les informations apprises à leurs collègues. De plus, le plus souvent, ce sont les représentants du leadership des groupements paysans qui ont la chance de participer aux formations issues du projet. Les membres à la base n'ont donc pas assez accès à la connaissance transmise par les formations issues du projet. Il y a donc une forte demande de toucher davantage les membres à la base avec les formations. Une réflexion sur la manière dont le projet peut aider les leaders à transmettre les informations apprises de manière plus efficace aux autres membres doit donc être menée. De même, une réflexion sur la manière dont le projet peut toucher plus de membres des organisations paysannes dans les formations devra tenir compte des moyens financiers et de ressources humaines assez limités. Un des points forts du projet est l'efficacité de sa petite équipe qui œuvre dans l'autonomisation des acteurs locaux pour qu'ils puissent s'approprier les actions du projet. Ces principes de durabilité et d'autonomisation devront donc être respectés lors de ces réflexions. De plus, une adaptation des matériaux didactiques adéquats pour les groupes cibles (la plupart des paysans touchés étant analphabètes) devra être envisagée.

Il faudrait expérimenter différentes approches d'apprentissage horizontales et proposer plus de voyages d'étude car ces approches ont été soulevées comme bien adaptées au contexte. En parallèle des voyages d'étude, le projet pourrait aussi considérer l'organisation de cercles d'études<sup>3</sup>. Ces cercles sont normalement composés d'un petit groupe (p.ex. une dizaine de personnes) qui se réunit pour débattre d'un problème afin de le résoudre. L'animateur du cercle (p.ex. quelqu'un formé pendant les formations de FDH) lance le débat. Il doit veiller à ce que tous les membres du cercle participent activement à la recherche de solutions. Contrairement à

<sup>3</sup> Pour un exemple d'utilisation des cercles d'étude en RDCongo : <http://www.ituc-csi.org/la-ftgb-et-l-education-ouvriere-en?lang=fr>

une formation classique, l'animateur n'est pas celui qui détient le savoir. Le point fort de cette méthode est qu'elle favorise l'émergence d'une solution, d'un savoir collectif construit à partir des expériences de chaque travailleur/euse.

- Une majorité des paysans interrogés durant la semaine d'évaluation a souligné que le suivi informel des animateurs à travers les visites des ménages au niveau du village pourrait être intensifié. En effet, les conseils avisés des animateurs ainsi que leur présence régulière sont essentiels pour la mise en pratique des nouvelles techniques enseignées par le projet. Les coordinateurs et animateurs eux-mêmes ont reconnu que ces visites régulières devaient être intensifiées pour suivre les évolutions des résultats du projet (par exemple, l'évolution des tontines ou l'application des techniques agricoles enseignées...). Une planification des activités du projet permettant un contact plus réglementaire entre animateurs et paysans pourrait donc être explorée. De plus, les membres des groupements paysans ont demandé à l'unanimité une augmentation des voyages d'étude et échanges inter-ménages qui sont très impactants. Comme indiqué plus haut, ces approches d'apprentissage horizontales ont été considérées comme très efficaces et adaptées au style d'apprentissage des paysans.

#### **4.3, Contribuer à l'impact à travers la collaboration entre autorités locales et organisations paysannes**

Le focus mis sur la relation entre les organisations paysannes et les autorités locales représente un autre élément clé dans l'approche du projet PPMDA. L'implication des autorités locales dans la planification et l'exécution du projet (par ex., dans la sélection des bénéficiaires, les formations techniques et le suivi du processus de démultiplication) ainsi que l'amélioration des interactions entre les autorités et les organisations paysannes (via les journées portes ouvertes, les voyages d'études et les concours communautaires...) permettent une plus grande durabilité des actions.

L'évaluation a pu constater que les deux parties échangent entre elles et trouvent un intérêt commun à collaborer : les organisations paysannes peuvent soumettre leurs doléances aux autorités locales et discuter des problèmes qu'elles rencontrent et les autorités locales perçoivent à présent les organisations paysannes comme de véritables interlocutrices, capables de les aider dans la réalisation de leurs contrats de performance. Le programme PPMDA a également permis d'améliorer/faciliter sur certains points le travail des autorités locales en les faisant participer aux formations. Il y a aussi un sentiment grandissant d'émancipation et de confiance en soi chez les membres des organisations paysannes.

#### **Recommandations :**

- Si les relations entre autorités locales et organisations paysannes se sont nettement améliorées, il ressort de l'évaluation qu'il faut renforcer les visites des autorités auprès des organisations et les inclure davantage dans le processus de changement. En effet, il y a encore une certaine faiblesse dans la participation des organisations paysannes aux espaces de concertation. Le changement est en cours mais a encore besoin d'être accompagné par l'équipe projet. Cette observation est en lien avec les données de suivi (voir tableau 3.1) qui avaient relevé la nécessité de contacter les autorités locales plus régulièrement pour les informer des événements du projet et pour les inviter à participer. Les données de suivi avaient également soulevé l'importance d'échanger avec



différents représentants d'autorités locales pour obtenir une vision plus globale sur les changements opérés au niveau des autorités locales.

- L'évaluation a pu mettre en évidence les acquis importants du projet en termes de changements dans les relations entre les paysans et les autorités locales qui se sont fortement améliorées. Elle a également souligné l'appréciation positive par les autorités locales des différents résultats du projet qui s'inscrivent étroitement dans leurs contrats de performance. Tous ces éléments sont très encourageants pour le projet. Mais il faut mettre un point d'attention sur un risque potentiel : il faut être vigilant sur le fait que le projet ne fasse pas les tâches que les autorités locales sont supposées faire. Il serait prudent que le projet inclue ce risque pour réfléchir à des stratégies qui tendent à responsabiliser les autorités locales. Il y a de nombreux éléments qui nous indiquent que cette responsabilisation se développe chez les autorités locales : par exemple, leur implication dans le planning et le suivi des processus de la démultiplication, leur participation dans les formations, la prise de conscience par les vétérinaires qu'il faut reconnaître l'importance du petit bétail pour les paysans qui ont des petites surfaces d'exploitation agricoles.... Il s'agit donc de continuer et même d'intensifier les interactions entre autorités locales et paysans et de bien planifier avec les autorités la voie à prendre pour garantir leur implication même après la fin du projet.

#### **4.4. Pilotage de la Cartographie des Incidences – une méthode de suivi-évaluation axée sur les acteurs et le changement social**

L'utilisation de la cartographie des incidences au sein du projet PPMDA est le premier terrain d'expérimentation de Frères des Hommes. Depuis juillet 2012, FDH en collaboration avec ces partenaires rwandais a expérimenté cette méthode pour mieux suivre et analyser les changements opérés au niveau des organisations paysannes et des autorités locales impliquées dans le projet.

L'évaluation a pu constater que l'expérimentation de la CDI a aidé l'équipe projet à devenir plus attentive aux acteurs du projet qui sont les premiers responsables de la bonne réalisation de la vision du projet une fois terminé. Ceci a eu différentes implications pratiques pour le suivi et l'évaluation du projet :

- Il a été constaté que la CDI a contribué à une clarification de la théorie de changement du projet axée sur les acteurs. Elle a permis de clarifier les rôles et attentes des différentes parties prenantes du projet dans la sphère de contrôle (i.e. équipe projet), d'influence (i.e. partenaires limitrophes) et d'intérêt (bénéficiaires finaux) du projet. La clarification des acteurs dans la théorie du changement du projet PPMDA a aussi contribué à une implication des partenaires limitrophes dans le processus de suivi, ce qui a permis de renforcer les relations entre l'équipe projet et les partenaires limitrophes mais aussi entre les partenaires limitrophes eux-mêmes.
- Le focus de la CDI mis sur les changements de comportements et relations au niveau des partenaires limitrophes semble avoir contribué à une prise de conscience croissante au sein de l'équipe projet de l'importance de la prise en considération de ces changements qualitatifs. Cette réalisation a dès lors aidé à réorienter le focus traditionnel du processus de suivi mis sur les activités du projet (i.e. sphère de contrôle) vers ces changements au niveau des partenaires limitrophes (i.e. sphère d'influence).
- Le pilotage de la CDI dans le projet PPMDA a sans doute contribué à un processus de changement au niveau même de l'équipe projet, incluant les animateurs et coordinateurs des organisations rwandaises Duhamic-ADRI et Adenya ainsi que Frères des Hommes en France. La métaphore du corps humain pour décrire les différentes dimensions à prendre en compte dans un processus de renforcement des capacités aide à expliquer la dimension technique et politique d'un système de planning, suivi et évaluation.

- **L'agenda** (la tête), à savoir les raisons pour lesquelles on s'investit dans le suivi-évaluation a été mieux clarifié et approprié par les différentes parties prenantes grâce à l'introduction de la CDI. Ceci se traduit par la meilleure prise de conscience croissante au sein de l'équipe projet de l'importance de suivre et évaluer les changements de comportement et de relations des partenaires limitrophes.
- **Les valeurs et les principes du PSE** (la colonne vertébrale), à savoir la participation et le focus sur l'apprentissage collectif ont été mis en œuvre dans les processus de suivi et évaluation. Ceci s'est fait à travers une implication active des différentes parties prenantes dans la collecte des données et l'analyse de ces données, incluant aussi les partenaires limitrophes.
- **Les concepts, outils et méthodes du PSE** (les bras) ont été mieux maîtrisés par l'équipe projet. Ceci se traduit par la forte adaptation de la méthode au contexte spécifique du projet PPMDA et besoins et capacités des parties prenantes. De plus, différents outils de collecte de données ont été développés et testés ainsi que différentes approches pour l'animation des réunions d'analyse collective.
- **La mise en œuvre du dispositif du PSE** (les jambes), à savoir « quels sont les facteurs et acteurs qui font que le dispositif est mis en œuvre? ». Il a été constaté pendant l'évaluation que le soutien et la direction de FDH via la présence du volontaire, la responsable de l'ingénierie des projets, la responsable gestion de projets et le directeur ont contribué fortement à la poursuite du pilotage de la CDI dans le projet PPMDA. Le soutien solide de la part de FDH implique aussi que la mise en œuvre de la CDI reste encore assez dépendante de la motivation de FDH. Mais depuis le départ du volontaire de FDH, l'équipe projet s'est engagée à continuer le processus de suivi basé sur la CDI et l'appropriation semble dès lors plus prononcée.

### Recommandations:

- Afin de veiller à la bonne appropriation du processus de suivi et d'évaluation de l'équipe dans le futur, il est important d'inclure les moyens financiers et humains nécessaires à sa mise en œuvre dans le planning opérationnel et budgétaire dès le début. Ceci a été fortement recommandé par les coordinateurs du projet pendant la mission d'évaluation.
- L'équipe projet s'est engagée à continuer la collecte des données en utilisant les fiches de suivi développées pendant le processus de pilotage de la CDI. L'analyse collective des données est également prévue pendant les ateliers de réflexion trimestriels avec l'équipe projet et semestriels avec les partenaires limitrophes. Il sera important que les coordinateurs du projet puissent coordonner ce processus en assurant la qualité et la profondeur de l'analyse et l'apprentissage collectif. Ceci nécessitera un appui continu à distance sur lequel les coordinateurs puissent retomber si nécessaire. Tel appui pourrait être animé par FDH ou par un consultant avec une expertise spécifique dans l'utilisation de la CDI.
- De plus, il sera aussi important d'améliorer l'utilisation des informations soulevées par la CDI pour enrichir le rapportage basé sur les indicateurs du cadre logique. Dans ce but, il sera utile d'œuvrer vers une qualité d'analyse des marqueurs de progrès. Il y a un risque que cette analyse reste trop générale indiquant seulement qu'il y a eu un changement mais sans analyser la portée de ces changements, c.à.d. le nombre ou le pourcentage des secteurs ou des groupements dans lesquels ces changements ont été observés. Intégrer cet élément dans l'analyse pourrait aider l'équipe à suivre les tendances des changements à travers les différents secteurs. L'équipe projet a déjà commencé à mener ces analyses sur la portée et il serait conseillé de poursuivre dans cette direction. Cependant, étant donné que ce n'est pas réaliste de faire un suivi trimestriel basé sur

la CDI dans chaque secteur, l'équipe pourra essayer de couvrir les 8 secteurs dans trois cycles de suivi consécutifs et alors de faire le bilan pendant un atelier d'analyse collective à la fin de l'année. Ceci permettra de ne pas donner uniquement des informations qualitatives mais d'avoir une estimation quantitative de la portée des changements à travers les différents secteurs. Cette information permettra un certain niveau d'aggrégation des données de suivi, ce qui sera très utile pour rapporter aux bailleurs ainsi qu'aux partenaires limitrophes.

## 5 | Références bibliographiques :

- Lipson, B., Hunt, M.(2007). *Capacity Building Framework: A Values-based Programming Guide*. Intrac, Praxis Series No.3.
- Stern E., Stame N., Mayne J., Forss K., Davies R.& Befani B. (2012), *Broadening the range of designs and methods for impact evaluation*. Study Report, DFID, London, UK. Available at <http://mande.co.uk/blog/wp-content/uploads/2012/06/2012-Stern-Working-Paper-38-final-April-20121.pd>.
- Van Ongevalle, J., Maarse, J., Temmink, C., Boutylkova, E., Huyse, H. (2012), *Dealing with complexity through actor-focused Planning, Monitoring & Evaluation (PME)*, PSO & HIVA, Den Haag, The Netherlands. <http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=404>
- Rapports de suivi et d'évaluation fournis par Frères des Hommes
- Documents stratégiques du projet PPMDA fournis par Frère des Hommes.
- Comptes-rendus des ateliers d'analyse collective avec l'équipe projet sur les données de la cartographie des incidences (différents cycles de suivi fournis par Frères des Hommes).



**- ANNEXES -**





# Annexe 1 : Liste des personnes INTERVIEWEES

## Jeudi 28 mai 2015

Réunion de travail avec les représentants du FDH :

- Violaine Chantrel : responsable de l'ingénierie des projets
- Estelle Bergerard : responsable gestion de projets
- Yves Altazin : Directeur

Interview

- Julien Guillaume : Volontaire FDH

## Tuesday 25 août 2015

Interview : Violaine Chantrel : responsable de l'ingénierie des projets

## Vendredi 04 septembre 2015

Interview : Estelle Bergerard : responsable de l'ingénierie des projets

## Mission d'évaluation au Rwanda (8-12 juin 2015)

## Lundi 8 juin 2015

Atelier et interviews avec les membres de l'équipe projet PPMDA :

- Juvenal TURAHIRWA : coordinateur Adenya
- Fidèle MUTABAZI: coordinateur Duhamic-ADRI
- Fidèle TUGENDAHAYO : animateur Nyaruguru Ouest
- Patrick RUGEMA : animateur Nyaruguru Est
- Chantal UWIMANA : nutritionniste (les 3 zones)
- Gerard BIZIMANA : animateur Huye

## Mardi le 9 Juin 2015

- **Zones Nyaruguru Ouest et Nyaruguru Est** : 12 personnes à raison de 2 personnes par secteur. **Lieu de rencontre: Kibeho**
- **Zone Huye** : 10 Personnes à raison de 5 personnes par secteur. **Lieu de rencontre : Kigoma/Karambi**

Zone	Nbre Personnes	Lieu de rencontre	Personnes à inviter	Organisation paysanne	Heures
Nyaruguru Ouest- Nyaruguru Est	12	KIBEHO: Regina Pacis	1. MUKARUTABANA Marcella	Structure Féminine	9h00-12h00
			2. BIZUMUREMYI Fidele	Comité Représentatif	
			3. IRYOYAVUZE Julienne	Comité Représentatif	
			4. RUKUNDO Juvénal	Comité Représentatif	
			5. BIZUMUREMYI Sylvestre	Comité Représentatif	
			6. MUSHIMIYIMANA Marthe	Structure Féminine	
			7. UWIZEYIMANA Gorethe	Groupeement économique	

			8. MUKAGASANA Christine	Asso Nyampinga	
			9. MANIRAKIZA Emmanuel	Grpt Economique	
			10. MUKESHIMANA Vestine	Association Dufatanye	
			11. RUSANGANWA Théodore	Groupe économique	
			12. KANKINDI Cancilde	Association Ubutwari bwo kubaho	
Huye	10	KIGOMA / KARAMB I	1. SHIMYABO Sarathiel	Comité représentatif	14h30-17h30
			2. KAREMANGINGO Daniel	Comité représentatif	
			3. NYIRANTEZIMANA Drocella	Association /F	
			4. UWINEZA Marie clementine	Association /F	
			5. MUKAMUHIRWA Euphrasie	Association /F	
			6. MUPFASONI Edissa	Association /F	
			7. UWIZEYIMANA Domina	Association /F	
			8. RUVUNANYIRARWO Laurent	Comité représentatif	
			9. NAHAYO J de Dieu	Comité représentatif	
			10. UWERA spéciose	Comité représentatif	

### Mercredi le 10 Juin 2015

#### Visite Terrain et Focus Groupes des Autorités Locales:

- **Zone Huye** : 8 personnes à raison de 4 personnes par Secteur

Zone	Nbre Personnes	Lieu de rencontre	Personnes à inviter	Fonction	Lieu de visite en ménages
Huye	8	KIGOMA/ GISHIHE	1. HAKIZIMANA Jean Baptiste	Chargé Affaires sociales secteur Maraba	Kigoma
			2. UMUBYEYI Claudine	Vétérinaire Maraba	
			3. MUNYESHYAKA Martin	SE/ Cellule Gishiha/Kigoma	
			4. RUZINDANA Fiacre	Vétérinaire Kigoma	
			5. NIZEYIMANA Alexis	Président IP Maraba	

			6. NSABUMUREMYI Janvier	Président IP Kigoma	
			7. MAZIMPAKA Ange	SE/Secteur Kigoma	
			8. NTAKIRUTIMANA J. Claude	Chargé Affaires Sociales/ Secteur Kigoma	

#### Jeudi le 11 Juin 2015

- **Zone Nyaruguru Ouest** : 12 personnes à raison de 4 personnes par Secteur

Zone	Nbre Pers.	Lieu de rencontre	Personnes à inviter		Lieu de visite
NYARUGURU OUEST (Nyabimata, Kivu et Muganza)	12	MUGANZA	- NSEKANABO Bertin	Affaires Sociales	Ngara/ Muganza
			- BAGAMBIKI Paulin	Vétérinaire Sect. Et Prés IP	
			- KURADUSENGE Théogène	S.E de Cellule	
			- MUKANGARAMBE Eugénie	Chargée de nutrition	
			- HARERERIMANA Placide	Chargé de la Communauté et Prés. IP	
			- MUNYANEZA Cyriaque	Agronome	
			- MUKASHYAKA M. Rose	Nutritionniste	
			- NKUNDIMANA Emmanuel	CEDO	
			- MUKASINE Jeanne d'Arc	Nutritionniste et Prés. IP	
			- NYANDWI Joseph	Agronome	
			- RUHUMURIZA Alphred	S/E ai	
			- HABINTWARI Théogène	S/E Rugerero	

#### Vendredi le 12 Juin 2015

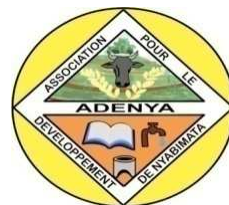
Atelier de restitution et de capitalisation avec les membres de l'équipe projet PPMDA :

- Juvenal TURAHIRWA : coordinateur Adenya
- Fidèle MUTABAZI: coordinateur Duhamic-ADRI
- Fidèle TUGENDAHAYO : animateur Nyaruguru Ouest
- Patrick RUGEMA : animateur Nyaruguru Est
- Chantal UWIMANA : nutritionniste (les 3 zones)
- Gerard BIZIMANA : animateur Huye

## **Annexe 2    Termes de référence pour l'évaluation**



Action pour le  
Développement Rural Intégré



Association pour le  
Développement de  
Nyabimata

---

**Programme de promotion de la participation des ménages  
paysans aux politiques de développement agricole et de  
lutte contre la malnutrition  
2012-2016**

---

**Evaluation externe**

**Termes de références**

**Avril 2015**

## **1. Introduction**

Frères des Hommes, commanditaire de la présente évaluation, est une association de solidarité internationale laïque et apolitique, fondée en 1965 et reconnue d'utilité publique. En Afrique, Asie, Amérique latine et Caraïbes, FDH collabore avec des organisations de la société civile locale afin d'améliorer durablement les conditions de vie des populations les plus pauvres pour les rendre acteurs de leur développement. La spécificité des projets menés par FDH, quelle que soit la thématique ou la zone d'intervention, est de soutenir la formation et la structuration collective des populations pour faire émerger des acteurs en capacité d'entrer en dialogue avec les pouvoirs publics et ainsi contribuer au développement économique et social de leur pays dans un objectif de transformation sociale durable.

L'objet de la présente évaluation est le « Programme de promotion de la participation des ménages paysans aux politiques de développement agricole et de lutte contre la malnutrition au Rwanda », mis en œuvre par 2 organisations non gouvernementales à intérêts publics rwandaises, Duhamic-ADRI et Adenya, en collaboration avec Frères des Hommes. Le programme d'une durée de 4 ans est composé de deux projets :

- Le premier, cofinancé par l'Agence Française de Développement, porte sur « la promotion de la participation des ménages paysans vulnérables aux politiques décentralisées de développement agricole ». Il a démarré le 01 mai 2012 et se clôturera le 31 décembre 2015 ;
- Le second, cofinancé par l'Union Européenne, porte sur « le renforcement de la participation des paysans vulnérables aux stratégies de lutte contre la malnutrition et de promotion de la sécurité alimentaire ». Il a démarré le 15 juin 2013 et se clôturera le 14 juin 2016.

La zone d'intervention du projet est composée des districts de Nyaruguru et Huye dans la Province du Sud. 8 secteurs sont délimités au sein de 3 zones (voir annexe 1 - carte d'intervention du projet).

La présente évaluation sera réalisée sous l'angle de l'apprentissage et à travers une approche participative. Il s'agira d'analyser l'évolution du rôle, des comportements et des relations des organisations communautaires (organisations paysannes, groupements de femmes, comités représentatifs, etc.) et des autorités locales pour répondre aux enjeux de changement social identifiés au démarrage du programme, et de les valider avec les acteurs concernés. Les conclusions et recommandations de l'évaluation permettront à Frères des Hommes et ses partenaires de se projeter à la fois sur la planification stratégique de la dernière année (projet UE) et sur les stratégies d'une nouvelle phase à construire (projet AFD).

Les éléments présentés ci-après visent à éclaircir le contexte du programme, le champ et les enjeux de l'évaluation et les conditions temporelles et financières du travail à effectuer.

## **2. Contexte et justification du travail**

### **2.1. Origine de l'action**

Frères des Hommes intervient au Rwanda depuis les années 80 en collaboration avec deux ONG rwandaises:

- DUHAMIC-ADRI, Action pour le Développement Rural Intégré, est une ONG impliquée dans des actions de développement de diverses filières agricoles (soja, maïs, fruits, etc.), de préservation/ restauration de l'environnement (reboisement), de sensibilisation à la citoyenneté et de développement de l'emploi rural. Avec Frères des Hommes, DUHAMIC-ADRI a développé depuis le début des années 90 un programme de développement de la menuiserie artisanale dans la zone d'intervention du présent projet, avec le soutien du MAEE. Ainsi ont été créés avec succès 3 pôles artisanaux équipés, fédérant des artisans structurés en coopératives, formés aussi bien sur le plan technique qu'en gestion et en capacité de produire des meubles et huisseries de qualité et de les commercialiser sur le marché urbain. La dernière phase de ce programme s'est achevée fin 2011.
- ADENYA, Association pour le Développement de Nyabimata, est une ONG très fortement ancrée dans sa zone d'intervention (district de Nyaruguru) dans laquelle elle a développé

depuis les années 80 de nombreux programmes, notamment dans le domaine agricole (aménagements antiérosifs, introduction de nouvelles productions, création d'un centre semencier, etc.), mais également dans d'autres secteurs (éducation, santé, habitat, électrification, artisanat, etc.). Frères des Hommes et ADENYA, ont amorcé leur coopération au début des années 80. Après une phase de mise en sommeil des activités suite au génocide, la collaboration a repris en 2007, avec le soutien de la Région Pays de la Loire et de l'Organisation Internationale de la Francophonie, autour d'un programme d'aménagement antiérosif et d'introduction de nouvelles cultures et de petits élevages sur quelques collines autour de Nyabimata. Egalement, ADENYA a participé à la dernière phase du programme de développement de la menuiserie bois en collaboration avec Duhamic-ADRI.

Après 15 années d'appui à la menuiserie artisanale en milieu rural, Frères des Hommes s'est engagé en 2012 dans un projet de promotion de la participation des ménages paysans aux politiques de développement agricole et de lutte contre la malnutrition. La forte densité de population (332 hab./km<sup>2</sup>) et le fait que 80% de la population soit agricole entraînent une très forte pression foncière. Conséquence : dans la zone ciblée, 44% des ménages paysans ont une surface d'exploitation agricole inférieure à 0,25 hectare, pratiquant une agriculture de subsistance qui ne leur assure pas une alimentation suffisante, tant en quantité qu'en qualité, encore moins un revenu stable. De plus, un grand nombre de ces paysans ne bénéficie pas des programmes publics de développement mis en œuvre dans le cadre de la décentralisation, soit parce qu'ils ne les connaissent pas, soit parce qu'ils sont peu adaptés à leurs besoins. C'est pourquoi il est crucial, pour améliorer leurs conditions de vie, de proposer des alternatives techniques matériellement abordables, ainsi que des mécanismes de participation à la formulation et à la mise en place de politiques publiques agricoles répondant à leurs besoins.

Le programme 2012-2016 vise à (1) proposer des techniques agricoles innovantes et des méthodes de prévention de la malnutrition adaptées aux paysans vulnérables, (2) renforcer la structuration collective des paysans et (3) favoriser le dialogue entre organisations communautaires représentatives des paysans et autorités locales au niveau des cellules et des secteurs pour faire remonter des propositions collectives aux instances supérieures (districts et province) adaptées aux besoins des paysans ciblés.

## 2.2. Présentation succincte des projets

<b>Intitulé de l'opération :</b>	<b>Promotion de la participation des ménages paysans vulnérables aux politiques décentralisées de développement agricole</b>
<b>Localisation précise :</b>	8 secteurs (Kigoma, Maraba, Rusenge, Cyahinda, Muganza, Nyagisozi, Nyabimata, Kivu)
<b>Dates de mise en œuvre :</b>	01 mai 2012 au 31 décembre 2015
<b>Bailleurs :</b>	Agence Française de Développement (AFD)
<b>Responsable du contrat :</b>	Frères des Hommes
<b>Partenaires :</b>	Duhamic-Adri Adenya
<b>Objectifs du programme :</b>	<p>Objectifs globaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuer à la lutte contre la pauvreté en milieu rural</li> <li>- Promouvoir un modèle de développement agricole local inclusif des ménages paysans les plus vulnérables</li> <li>- Promouvoir une dynamique de gouvernance locale participative</li> </ul> <p>Objectif spécifique :</p> <p>Renforcer les capacités des ménages paysans les plus vulnérables, tant sur le plan individuel que collectif, afin qu'ils réalisent, en synergie, leur potentiel de producteurs et d'acteurs du développement local</p>



<b>Bénéficiaires :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 000 familles paysannes vulnérables, bénéficiaires direct des activités du projet</li> <li>- 20 membres actifs au sein de 5 groupement économiques par secteur (40 groupements) soit 800 paysans/paysannes dont 400 femmes</li> <li>- 160 élus et personnels techniques des autorités locales (du village au district)</li> </ul>
<b>Résultats attendus et principales activités :</b>	<p><b>R1 : Des techniques d'agriculture et d'élevage adaptées à de petites surfaces d'exploitations sont développées et permettent aux paysans vulnérables d'augmenter et de diversifier leur production et leur alimentation</b></p> <p><u>Activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sensibilisation à l'agro-écologie</li> <li>- réalisation d'une enquête continue auprès des bénéficiaires</li> <li>- mise en place de groupements économiques</li> <li>- formation aux techniques de production et d'élevage</li> <li>- mise en place d'un service vétérinaire par secteur</li> <li>- démultiplication des techniques de production et d'élevage auprès d'autres familles</li> <li>- échanges d'expériences et voyages d'étude dans d'autres régions du Rwanda</li> </ul> <p><b>R2 : Les paysans ciblés sont mieux organisés et informés des programmes et politiques menés sur leur territoire, particulièrement dans le domaine agricole</b></p> <p><u>Activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation des paysans et des autorités locales aux politiques et programmes de décentralisation et de développement agricole</li> <li>- Mise en place de comités représentatifs des paysans vulnérables au niveau de chaque secteur et formation de leurs membres au leadership et techniques d'expression</li> <li>- Séminaires d'identification et analyse des problématiques d'intérêt général</li> </ul> <p><b>R3 : Le dialogue entre paysans et autorités locales s'est amélioré, tant en régularité qu'en pertinence des échanges, et les outils disponibles dans le cadre de la décentralisation sont mieux utilisés</b></p> <p><u>Activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitation de la participation des paysans aux espaces de dialogue prévus par la politique de décentralisation</li> <li>- Visites des autorités locales sur les exploitations familiales des paysans</li> <li>- Organisation de journées portes-ouvertes et de journées citoyennes</li> </ul> <p><b>R4 : Les intérêts des paysan(ne)s les plus vulnérables sont mieux défendus et plus largement reconnus à l'échelle nationale</b></p> <p><u>Activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- formation des équipes partenaires puis des membres des comités représentatifs aux techniques de plaidoyer</li> <li>- identification des thématiques prioritaires pour élaborer une stratégie et des documents de plaidoyer</li> <li>- séminaires de sensibilisation de la société civile</li> </ul>

<b>Intitulé de l'opération :</b>	<b>Renforcement de la participation des paysans vulnérables aux stratégies de lutte contre la malnutrition et de promotion de la sécurité alimentaire</b>
<b>Localisation précise :</b>	8 secteurs (Kigoma, Maraba, Rusenge, Cyahinda, Muganza, Nyagisozi, Nyabimata, Kivu)
<b>Dates de mise en œuvre :</b>	15 juin 2013 au 14 juin 2016
<b>Bailleurs :</b>	Union Européenne (UE)
<b>Responsable du contrat :</b>	Frères des Hommes
<b>Partenaires :</b>	Duhamic-Adri Adenya
<b>Objectifs du programme :</b>	<p>Objectifs globaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer le dialogue et la collaboration entre les populations organisées, les autorités locales et les services publics d'un même territoire</li> <li>- Renforcer la capacité des autorités locales à porter auprès des autorités centrales des propositions co-construites avec les communautés locales dans le cadre de la décentralisation</li> <li>- Contribuer à l'amélioration de la situation nutritionnelle et de la sécurité alimentaire dans les 8 secteurs</li> </ul> <p>Objectif spécifique :</p> <p>Renforcer les capacités des ménages paysans vulnérables et leurs organisations afin qu'ils soient acteurs dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques locales de développement agricole et de lutte contre la malnutrition</p>
<b>Bénéficiaires :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 000 familles paysannes vulnérables, bénéficiaires direct des activités du projet</li> <li>- 30 organisations paysannes et/ou groupements communautaires</li> <li>- 200 femmes formées à la prévention de la malnutrition</li> <li>- 8 comités de gestion pluri-acteurs</li> </ul>
<b>Résultats attendus et principales activités :</b>	<p><b>R1 : Les paysan(ne)s sont mieux organisés, informés et formés sur les problématiques de malnutrition et d'insécurité alimentaire, et sur les programmes menés sur leur territoire</b></p> <p><u>Activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sensibilisation des paysans et des autorités locales aux programmes de lutte contre la malnutrition et de sécurité alimentaire</li> <li>- animations ciblées sur les femmes et formation des femmes à la prévention de la malnutrition</li> <li>- accompagnement des organisations paysannes et groupements communautaires et formation de leurs membres au leadership et techniques d'expression</li> </ul> <p><b>R2 : La concertation et la collaboration entre paysan(ne)s, autorités locales et services publics sont renforcées grâce à l'impulsion et au développement d'initiatives territoriales pluri-acteurs de lutte contre la malnutrition et l'insécurité alimentaire</b></p> <p><u>Activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réalisation d'un diagnostic socioéconomique et nutritionnel évolutif</li> <li>- ateliers d'analyse des problématiques et d'identification de solutions</li> <li>- formulation d'actions collectives pilotes et mise en place de comités de gestion pluri-acteurs</li> <li>- mise en œuvre, suivi-évaluation des actions pilotes</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capitalisation des expériences de concertation pluri-acteurs</li> </ul> <p><b>R3 : Des propositions d'actions concertées de lutte contre la malnutrition sont valorisées et portées auprès des pouvoirs publics</b></p> <p><u>Activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- formation en plaidoyer</li> <li>- organisation de journées citoyennes</li> <li>- visites des autorités locales auprès des familles paysannes</li> <li>- rencontres avec les autorités de secteur et de district</li> <li>- organisation de séminaires régionaux et nationaux avec les pouvoirs publics et les acteurs de la société civile</li> </ul>
--	---

## 2.3. Les perspectives pour l'avenir

Outre l'analyse de l'atteinte des résultats du programme vis-à-vis des organisations communautaires et des autorités locales, cette évaluation doit contribuer à l'analyse de la pertinence et de l'efficacité des stratégies mises en place pour atteindre les résultats et changements escomptés afin de proposer d'éventuelles réorientations du programme d'ici à juin 2016 (projet UE).

L'évaluation doit aussi alimenter le montage d'une nouvelle phase de projet (2016-2019) qui sera présentée à l'Agence française de Développement au cours du dernier trimestre 2015 pour une demande de cofinancement.

## 3. L'évaluation

### 3.1 Champ de l'évaluation

La présente évaluation vise à analyser les résultats du programme de Promotion de la participation des ménages paysans vulnérables aux politiques décentralisées de développement agricole et de lutte contre la malnutrition au Rwanda » en termes de structuration des paysans et de leur dialogue/collaboration/concertation avec les autorités locales.

Cette évaluation est considérée comme l'évaluation finale du projet AFD qui s'achève en décembre 2015. Elle s'intéressera plus spécifiquement aux résultats 2 « Sensibilisation, formation et organisation des paysans » et 3 « Renforcement du dialogue entre paysans et autorités locales » de ce projet.

Cette évaluation est aussi considérée comme une évaluation à mi-parcours du projet UE qui s'achèvera en juin 2016. Elle s'intéressera plus spécifiquement aux résultats 1 « Sensibilisation, formation et organisation des paysans » et 2 « Concertation et collaboration entre organisations paysannes/groupements communautaires et autorités locales » de ce projet. Il s'agira de mesurer l'atteinte des indicateurs annoncés pour proposer des recommandations pour la dernière année du projet.

Le consultant sera amené à évaluer les stratégies et activités des deux projets mises en œuvre pour l'atteinte de ces résultats sur l'ensemble de la zone d'intervention, à savoir 8 secteurs situés dans 3 zones sur les districts de Nyaruguru et Huye dans la Province du Sud (cf. carte en annexe).

### 3.2 Objectifs de l'évaluation

L'objectif de cette évaluation est d'analyser l'évolution du rôle, des comportements et des relations des organisations communautaires représentatives des paysans et des autorités locales par rapport aux résultats attendus en termes de structuration, renforcement des capacités, dialogue et collaboration.

### 3.3 Résultats attendus

Les trois résultats attendus sont :

- Une appréciation de l'atteinte des résultats escomptés, aussi bien pour le projet AFD (R2 et R3) que pour le projet UE (R1 et R2) en lien avec la vision élaborée collectivement au démarrage du programme ;
- Une analyse des changements au niveau des organisations communautaires et des autorités locales auxquels le projet a contribué depuis son démarrage ;
- Une appréciation de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence des stratégies d'influence mises en place pour faciliter ces changements.

### 3.4 Questions évaluatives

La liste des questions énumérées ci-dessous n'est pas exhaustive mais pourra guider l'évaluateur.

- **Concernant les organisations communautaires (OC)**

- ✓ Questions évaluatives autour des résultats du programme (l'action)

1. Quels sont les changements de comportement que l'on peut observer chez les membres des organisations communautaires par rapport à la vision du projet ?
2. Quelles sont les forces et les faiblesses principales des organisations communautaires appuyées par le projet à ce jour ? Constate-t-on des disparités importantes entre les zones/secteurs ?
3. La représentativité/participation (parité, leadership...) des femmes est-elle satisfaisante ?
4. Avez-vous des recommandations quant aux activités à réorienter ou mettre en œuvre pour favoriser l'atteinte des changements souhaités chez les organisations communautaires ?

- ✓ Questions évaluatives autour de la stratégie d'intervention du programme

5. Comment se sont intégrés les « comités représentatifs des paysans » mis en place dans le cadre du projet AFD au sein du paysage des OC des zones ciblées ?
6. Les OC appuyées par le programme se sont-elles appropriées les enjeux et objectifs de celui-ci ?
7. Quelle valeur ajoutée de l'accompagnement mis en place par l'équipe du programme dans la structuration des OC et l'appropriation des enjeux et objectifs du programme par celles-ci ?
8. Avez-vous des recommandations quant aux stratégies à réorienter ou mettre en œuvre pour favoriser l'atteinte des changements souhaités chez les organisations communautaires ?

- **Concernant les autorités locales (AL)**

- ✓ Questions évaluatives autour des résultats du programme (l'action)

1. Quels sont les changements de comportement que l'on peut observer chez les autorités locales par rapport à la vision du projet ?

2. Les autorités locales ont-elles assimilé les problématiques des paysans ayant moins de 0,25 ha de terre ?
3. Avez-vous des recommandations quant aux activités à réorienter ou mettre en œuvre pour favoriser l'atteinte des changements souhaités chez les autorités locales?

✓ Questions évaluatives autour de la stratégie d'intervention du programme

4. Les AL impliquées dans le programme se sont-elles appropriées les enjeux et objectifs de celui-ci ?
5. Quelle valeur ajoutée de l'accompagnement mis en place par l'équipe du programme dans l'appropriation par les AL des enjeux et objectifs du programme par celles-ci ?
6. Avez-vous des recommandations quant aux stratégies à réorienter ou mettre en œuvre pour favoriser l'atteinte des changements souhaités chez les autorités locales?

▪ **Concernant la relation entre organisations communautaires et autorités locales :**

✓ Questions évaluatives autour des résultats du programme (l'action)

1. Les espaces de concertation prévus par la décentralisation au Rwanda sont-ils mis en place ?
2. Les espaces de concertation mis en place dans le cadre du programme ont-ils été investis par les OC et les AL ?
3. Les OC appuyées par le projet sont-elles reconnues comme des acteurs actifs et incontournables par les AL ?
4. Les OC sont-elles forces de proposition auprès des AL ?
5. Avez-vous des recommandations quant aux activités à réorienter ou mettre en œuvre pour renforcer le dialogue et la collaboration entre OC et AL ?

▪ Questions évaluatives autour de la stratégie d'intervention du programme

6. Quelles sont les analyses qui ressortent de la collaboration entre AL et OC pour la définition des initiatives pilotes de lutte contre la malnutrition ?
7. Quelles sont les analyses qui ressortent de la mise en place des comités pluri-acteurs pour la gestion de ces initiatives pilotes?
8. Quelle valeur ajoutée de l'accompagnement mis en place par FdH pour capitaliser le processus de concertation pluri-acteurs pour la définition et la mise en place des initiatives pilotes ?
9. Avez-vous des recommandations quant aux stratégies à réorienter ou mettre en œuvre pour renforcer le dialogue et la collaboration entre OC et AL ?

### **3.5 Livrable attendu**

Un rapport d'évaluation du programme reprenant les analyses, conclusions et recommandations du consultant sera produit. Un sommaire sera proposé à Frères des Hommes par le consultant au cours de la mission.

Frères des Hommes souhaite recevoir 3 copies papier et 1 version numérique du rapport dactylographié en français.

### **3.6 Méthodologie proposée**

Frères des Hommes et ses partenaires rwandais ont développé tout un dispositif de planification-suivi-évaluation du programme en s'inspirant de la méthode cartographie des incidences. L'évaluation externe s'intègre dans ce dispositif et devra être conduite sous l'angle de l'analyse du changement des acteurs, dans un objectif d'apprentissage collectif.

Il est proposé de diviser l'étude en 3 temps spécifiques :

#### **1. Un travail préalable**

Tous les documents de planification, suivi et évaluation seront mis à disposition du consultant qui pourra effectuer une revue documentaire en amont de la mission de terrain. Le consultant sera amené à échanger avec les équipes de Frères des Hommes qui ont participé au suivi du projet et à l'animation de l'analyse des changements des acteurs.

#### **2. Une mission sur le terrain**

Une mission au Rwanda permettra de travailler avec les équipes des deux organisations partenaires impliqués dans la mise en œuvre du programme, de rencontrer les organisations communautaires représentatives des paysans et les autorités locales ciblées et de visiter des exploitations familiales bénéficiaires des activités du programme. Lors de cette mission sur le terrain, un atelier d'un à deux jours sera animé à Butare en présence de l'équipe du projet afin de présenter les premières analyses à chaud.

#### **3. Un temps de restitution et d'échange à Paris**

Après la remise du draft du rapport, une journée sera organisée à Paris avec les équipes de Frères des Hommes qui ont participé au suivi du projet et à l'animation de l'analyse des changements des acteurs afin d'échanger sur les premiers résultats de l'évaluation. Ces échanges permettront d'alimenter la rédaction du rapport final d'évaluation.

Le consultant doit montrer sa compréhension de la méthodologie dans son offre, et peut proposer des ajouts éventuels sur base de sa propre expérience et de son expertise.

### **4. Profil de la personne pour réaliser le travail**

Le prestataire qui réalisera ce travail doit avoir :

- Une expérience dans les approches orientées sur l'analyse du changement des acteurs ;
- Une expérience dans la réalisation de travaux d'évaluation de projets de développement ;
- Une connaissance du contexte rural rwandais ;
- Une bonne capacité rédactionnelle en français.

### **5. Planification**

Ce travail sera réalisé sur une durée de 10 jours environ, rédaction des livrables comprise.

Les dates de la période d'évaluation sur le terrain au Rwanda seront comprises entre le 8 et le 20 juin 2015.

La remise des documents provisoires et l'organisation d'une journée de restitution avec l'équipe de Frères des Hommes devront avoir lieu avant le 3 juillet 2015. Le rapport d'évaluation final, intégrant les retours et commentaires du commanditaire et des organisations partenaires, devra être remis au plus tard le 20 juillet 2015.

## **6. Budget et conditions de paiement**

Le budget total de la mission s'élève à 7 500 euros TTC maximum hors frais de mission de l'évaluateur (billets avions et frais sur place) définis en amont de la signature du contrat avec le prestataire retenu.

Le paiement de la prestation s'effectuera comme suit :

- 50% à la signature du contrat
- 50% à la remise des livrables finaux

## **7. Composition et dépôt des offres techniques et financières**

En réponse à cet appel, l'offre du prestataire comprendra une proposition technique et une proposition financière.

Les soumissionnaires devront faire parvenir leur offre à Estelle Bergerard, responsable de l'évaluation pour Frères des Hommes, à l'adresse suivante : [e.bergerard@fdh.org](mailto:e.bergerard@fdh.org)

Les offres sont recevables jusqu'au 23/05/2015.

Le choix du consultant sera communiqué le 27/05/2015 ; le consultant choisi sera avisé par email.

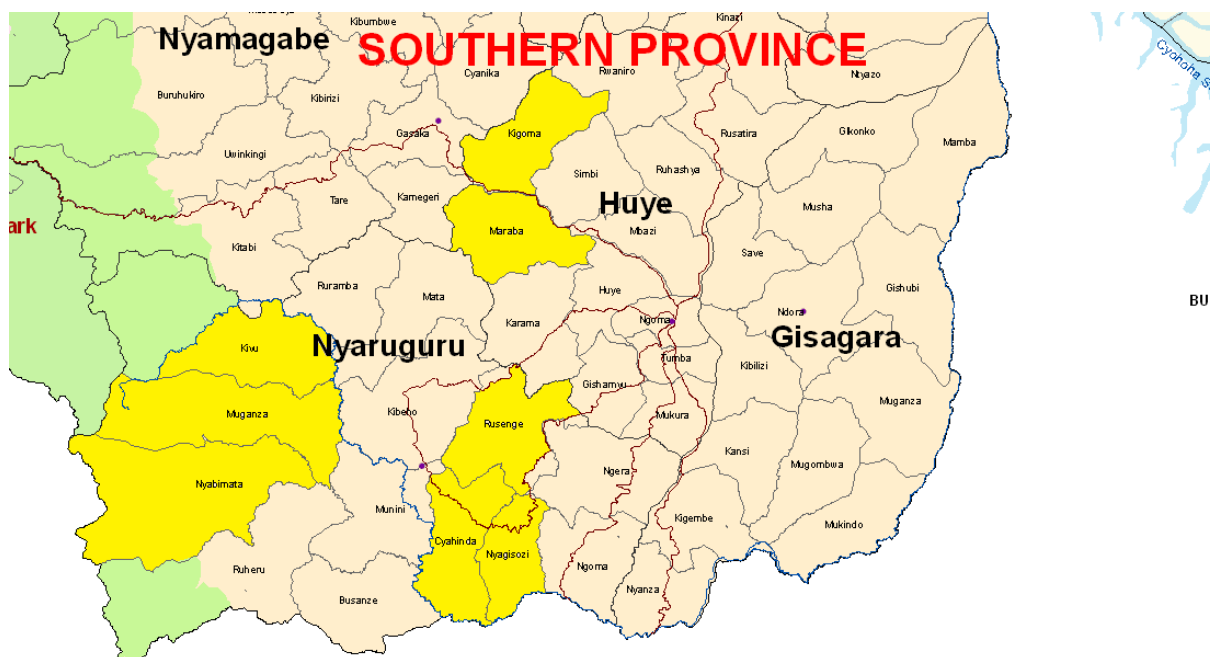
Un contrat sera signé entre Frères des Hommes et le consultant au plus tard le 04 juin 2015.



## Annexe 1 – Cartes de la zone d'intervention du programme



Carte du Rwanda avec en encadré la zone d'intervention du projet



Carte de la Province Sud, avec en jaune, les secteurs d'intervention du projet